جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة
عائشة بنت أحمد بن محمد الحضرمية

إشراف
الدكتور طارق أبو النجا

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية قسم الأصول والإدارة التربويـــــة

جامعة مؤتة، 2012

الإهداء

إلى روح والدي الغاليين اللذين غرسا في حب التحدي وإثبات الذات وبذرا في حب العلم والخلق الكريم

إلى نور حياتي وضيائها زوجي الغالي الذي أمدني بالقوة والصمود ووقف بجانبي طول فترة دراستي.

إلى فلذات كبدي وثمرة فؤادي ومقصد دراستي أبنائي محمد وأحمد وتسنيم وإسراء ومريم.

إلى مسكن الدفء الحقيقي إخوتي محمد وإبراهيم وعبد الله وثابت وآمنة وجميع أبنائهم.

إلى جميع التربويين الذين يربون في النشء بذور الأمل والإشراق لغد أفضل.

إلى الذين يعملون من أجل عزة عمان ورفعتها.

إلى كل من ساندني وأعانني في إنجاز هذا العمل المتواضع

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

عائشة بنت أحمد بن محمد الحضرمية

الشكر والتقدير

الحمدُ للهِ الذي بشكرِهِ تزيدُ الخيراتِ وبذكرِهِ تزكو النفوس المطمئنات وبعظيم توفيقه تتم الصالحات. الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سـيدنا محمـد أشرف المرسلين، وخاتم النبيين ومعلم البشرية ومنقذها إلى يوم الدين. وبعد:

فإني أتوجه بجزيل شكري وتقديري وامتناني لأشخاص كان لهم الفضل الكبير– بعد فضل الله سبحانه وتعالى– في إتمام هذه الدراسة، وإخراجها للنور ولإيماني بأنه من البر وحسن الخلق ذكر لأهل الفضل فضلهم، وأخص في هذا المقـام أسـتاذي الفاضل الدكتور: طارق أبو النجا المشرف الرئيس على الرسالة على ما تكرم به من خالص جهده، وصادق نصحه، وثمين وقته، ونافع علمه، وثـري فكـره، وثمـرة خبرته، وسعة صدره؛ مما كان له بليغ الأثر في الانتهاء من هـذه الرسـالة وإنـي لألتمس منه المعذرة إن قصرت في حقه، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير للدكتور: عبد الفتاح خليفات الذي كان له الفضل في توجيهي لاختيار موضوع الدراسة، وأقدم اعتذاري له لتقصيري الذي أدى إلـى عدم اكتمال الرسالة تحت إشرافه والاستفادة من ثمرة خبرته فألتمس منه المعـذرة، وله مني كل التقدير والاحترام.

ويطيب لي أن أتقدم بعظيم الامتنان، ووافر الشكر والتقدير للأسـتاذ الفاضـل: محمد الكندي مشرف اللغة العربية بتعليمية شمال الباطنة، ومشرف التوجيه المهني حاليا على مساعدته القيمة، وتوجيهاته السديدة في المراجعة اللغوية للرسالة، فله مني كل الشكر والتقدير. كما أتوجه بجزيل شكري لجامعة صحار التي احتضنتني فـي أروقتها، ونهلت من ينابيع خيراتها الشيء الكثير، وأخيرا الشكر كل الشكر لكل من ساعدني بمعلومة أو نصيحة أو جهد طوال مراحل إنجاز هذه الرسالة.

عائشة بنت أحمد بن محمد الحضرمية

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الاساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم

عائشة بنت أحمد بن محمد الحضرمية

جامعة مؤتة 2012

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي بإعداد استبانة تكونت من(40) فقرة، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، وصنفت على خمسة محاور. وتكونت عينة الدراسة **من**(453) معلما ومعلمة. وقد كشفت النتائج أن العوامل التي تضمنتها محاور الدراسة تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، ولكن يختلف ترتيبها من حيث الأهمية في التأثير،وبينت النتائج تصدر محور نوع الإدارة، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.25). وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمحوري نوع الإدارة والعدالة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. أما المحاور الثلاثة الأخرى فهي دالة إحصائيا. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي على محور بيئة العمل المساندة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات في محوري نوع الإدارة وتماسك مجموعة العمل.

وأخيرا توصلت الدراسة لعدد من الإجراءات المقترحة لتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، من أهمها:

1. نشر ثقافة السلوكيات التطوعية في المدارس، ورصدها. بحيث تعطى وزنا كافيا لها أثناء تقييم الأداء الوظيفي للمعلم.
2. زرع الثقة المتبادلة بين أطراف العملية التعليمية، وتوسيع ثقافة تفويض السلطات، والاستفادة من الخبرات السابقة.

Abstract

Factors affect the systematic citizenship behaviors of male and female teachers of basic education and post-main in Oman from their point of view.

Aisha Ahmed bin Mohammed Al Hadrarni

Mu'tah University 2012

The study aims to identify the factors that affect the systematic citizenship behaviors of male and female Omani teachers of basic and post basic education in Al-Batinah North Governorate . To achieve the objectives of the study , analyzing and surveying the educational art connected to the study'. A questionnaire of (40) paragraphs has been set and its sincerity and constancy and reliability has been confirmed , and has been ranked on five axes. The study sample consisted of (453) teachers.

The results revealed that the factors included in the study axes affect organizational citizenship behavior from the point of view of the study sample, but differs in order of importance in influencing, and the results showed issued axis type management, ranked first arithmetic average (4.25). The other three axes are statistically significant.

Finally, the study found a number of proposed actions to activate organizational citizenship behavior, including:

1. promote a culture of voluntary behaviors in schools, and monitoring. So given enough weight during the evaluation of the functionality of the teacher.
2. planting mutual trust between the parties to the educational process, and expand the culture of the delegation of authority, and take advantage of previous experience..

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرات هائلة، وغير مسبوقة في معظم مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ومنها في مجال التعليم، فهو المحرك الحقيقـي لجميع التغيرات الأخرى، لذلك قامت سلطنة عمـان بتطـوير، وتجديـد المنـاهج والبرامج التدريبية، والمباني، والوسائل التعليمية، والتجهيزات التقنية،والتكنولوجية، والخدمات التعليمية لطلبة المدارس. وكان الإنماء في العنصر البشري فـي مقدمـة اهتمامات سلطنة عمان، وذلك من خلال تطوير جميع الأنظمة التربوية والتعليميـة المختلفة، ورفع مستوى جودة الأداء في الإدارة التربوية.

ولأن العنصر البشري يؤثر ويتأثر بما يدور حوله من تغيـرات، فهـو الأداة الفاعلة في إحداث التغيير، والتجديد ولهذا أدرك صناع القرار هذه الحقيقة وسـعوا إلى تفعيل دور الموارد البشرية، والاستفادة منها لرفع الإنتاجيـة فـي المنظمـات التربوية.

وباعتبار المعلم أهم ركائز العملية التربوية في المدارس، حيث تطور دوره وأصبح أكثر تعقيدا وصعوبة، فلم يعد دوره مقتصرا على تقديم المادة العلمية، وإنما عليه أدوار عديدة لا يشملها الوصف الوظيفي لمهنة التدريس.

ولهذه الأسباب وغيرها ظهر الإهتمام بدعم المعلم وتقديم كل ما من شأنه أن يحقق له التميز في مجال عمله، كإستبدال الأساليب القديمة بأساليب جديدة تتناسـب مع ادواره الجديده ومشاركته في صنع القرارات، والتركيز على ايجاد بيئات عمـل جاذبة، يسودها التفاعل الإيجابي والمناخ الداعم للإبداع، وأصبح الإهتمام بالـسلوك التنظيمي في علم الإدارة، من إهتمامات الباحثين في هذا المجال، وبعتبار الـسلوك الإنساني مؤثر وبشكل واضح وفاعل في جميع الإعمال الإدارية، والتدريسية حيـث انصب الإهتمام على دراسة أنواع السلوك الإنساني في المنظمات، وأسبابه ومظاهره وآثاره والعوامل المؤثرة فيه؛ بهدف تحقيق أقصى نسبة للإستفادة منه فـي المجـال

التربوي، ومصطلح سلوك المواطنة التنظيمي organizational citizenship behavior(OCB) الذي يعد من القضايا الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخراً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي الذي صار لامناص من التعرف عليه والاستفادة منه في واقعنا المعاصر، وترى الباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية، يعتبر من المكونات الرئيسية لمدارسنا، ومن المحركات القوية الداعمة للإنتاجية المتقنة ولها عوامل داعمة لها وهادمة في آن واحد إذا أسئ استخدامها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتركز على العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؛ بهدف تدارسها وتوجيهها الوجهة الإيجابية التي من شأنها تدعم التميز في مدارسنا العمانية.

2.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من كل الأعباء التي يقوم بها المعلمون، إلا أن هناك الكثير منها تطوعية لم تنص عليها اللوائح التنظيمية في مجال تنظيم العمل وإنجازه. ومن خلال خبرة الباحثة في مجال العمل التربوي في مدارس التربية والتعليم بسلطنة عمان منذ أكثر من اثنين وعشرين عاما؛ لاحظت العديد من ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتفاوت من فرد إلى آخر ومن مدرسة إلى أخرى. ومن الملاحظ أن هذه الممارسات قد تكون كبيرة وواضحة عند بعض المعلمين والمعلمات، وقد تكون قليلة عند البعض الآخر، وهو الأمر الذي يشغل العديد من الباحثين للبحث في العوامل التي تعمل على ظهور هذه الممارسات أو قلة ظهورها في المؤسسات التربوية المختلفة. وقد توصلت نتائج بعض الدراسات إلى وجود عوامل تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي حيث أن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذا ما أظهرته نتائج دراسة (فريد، 1995 Fred، و(الجراحي، 2005). بينما أظهرت دراسة تود (Todd, 2007) إن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بالحالة التنظيمية للموظف ونوعية السلوك من الرؤساء. أما دراسة (رشيد، 2003) فقد أظهرت أن خصائص الوظيفة والعدالة التنظيمية هي

عوامل تؤثر بدرجة عالية على سلوك المواطنة التنظيمية وقد أظهرت نتائج دراسة (زايد، 2000) وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الرضا عن العمل وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جميعها ما عدا بعد الروح الرياضية، فلم يكن هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والروح الرياضية. وكذلك تشير نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين الرضا عن الزملاء وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أما عن الرضا عن الترقية فلم يكن هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بينه وبين الروح الرياضية. وقد أوصت العديد من الدراسات السابقة حول أهمية دراسة هذا الموضوع، وقد اظهرت نتيجة الدراسة الإستطلاعية التي قامت بها الباحثة على وجود عوامل مؤثرة من وجهة نظر عينة الدراسة وقد أوردت النتائج عوامل عديدة أهمها نوع الإدارة، والعدالة التنظيمية، وتماسك مجموعة العمل، والعدالة التنظيمية، بالإضاتفة الى العديد من العوامل الأخرى وحتى تتمكن الإدارات المدرسية من تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، والاستفادة منها فلا بد من التعرف على هذه العوامل التي من شأنها أن تؤثر إيجابا أو سلبا على هذه السلوكيات وهو ما تحاول الدراسة الحالية التصدي لها.

3.1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؟
2. إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة احصائية في ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل الدراسي، والخبرة التدريسية؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في ما يأتي:

1. افادة المعلمين والمشرفين للوقوف على أهم الممارسات التي من شأنها تفعيل المواطنة التنظيمية في المؤسسات التربوية.
2. نشر الوعي حول مفهوم المواطنة التنظيمية باعتبارها إضافة جديدة إلى الأدب النظري في هذا المجال.
3. الدراسة الحالية من الدراسات القليلة في سلطنة عمان والتي تناولت الكشف عن العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي حسب علم الباحثة.
4. فتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث الأخرى، لتقصي مدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى كل من الإدارات العليا والإدارات الوسطى والإدارات التنفيذية والمعلمين والطلبة.
5. التعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة:(النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي) على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

5.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم.
2. تحديد أثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة التدريسية على مستوى تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمعرفه العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

6.1 مصطلحات الدراسة:

تتحدد مصطلحات الدراسة الحالية في:

1. سلوك المواطنة التنظيمية: organizational citizenship behavior(OCB) يشير مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى "تلك السلوكيات المفيدة تنظيميا، والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها من خلال الدور الرسمي فقط، كما أنها لا تظهر باستخدام نظام المكافآت الرسمي فهي عبارة عن سلوكيات يقوم بها الفرد اختياريا أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون مراعاة لنظام الثواب والعقاب" بتمان وأرجان(Bateman & Organ,1983 p587) كما ورد في (حميد والبربري، 2006).

وقد اشتق بتمـان وأرجـان(Bateman & Organ, 1983) مـصطلح سـلوك المواطنة التنظيمية OCB من (Kahn & Katz) كما أشارت (الجراحي، 2005) وقـد عرفه أورجان بعد ذلك أنه السلوك الاختياري وغير المعترف بـه بـشكل واضـح ومباشر في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، والذي يشجع إجمالا على العمل الفعـال فيها. (Organ, 1988) كما جاء في (الجراحي، 2005). في حين أضاف (المهـدي، 2006) عن (السعيدية، 2009) أن أورجان وزملاؤه يعتبران أول مـن اسـتخدموا اصطلاح سلوك المواطنة التنظيمية، لوصف السلوكيات المفيدة تنظيميا، التي يقـوم بها الموظفون دون أن تكون مفروضة عليهم ضمن متطلبات وظيفتهم الرسمية.

ويرى بريف ومتوا يدو (Brief & Motowido,1986) كما جاء في (خليفة، 1997، ص18) أن السلوك التطوعي "سلوك تأييد وموالاة اجتماعية ويتضمن أفعالا اجتماعية إيجابية لم تحدد رسميا لمتطلبات دور وظيفي أي أنه لا يعهد القيام بها إلى الأفراد كأنشطة تشكل جزءا أساسيا من العمل".

وقد عرفه (السعود وسلطان، 2008) بأنه السلوك الفردي الإيجابي لعضو هيئة التدريس في الجامعة الذي يتسم بالطوعية وحرية الخيار، ولم يحدد رسميا بوصفه من متطلبات دور وظيفي، ولا يرتبط بأي علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس على فقرات مقياس مستوى سلوك التطوع التنظيمي. وتشير (الجراحي، 2005) بقولها بأن سلوك المواطنة التنظيمية هي تلك السلوكيات الاختيارية التي يسلكها الموظفون داخل المنظمة(المديرية)، وهي سلوكيات غير مطلوبة بشكل مباشر وواضح من

الموظف، حيث لا تعد من المتطلبات الرسمية لعمله. هذه السلوكيات في المنظمة لا يعاقب تاركها، ولا يثاب فاعلها بشكل فوري، ولكنها تساعد على تحسين العلاقات بين زملاء العمل أو الموظفين أو المتعاملين معهم، ويستعان بها في أثناء المفاضلة التنافسية بين الموظفين، وبالتالي فإن لها عظيم الأثر في رفع مستوى الأداء والكفاءة والفعالية في المنظمة.

أما (حامد، 2003: 256) فيرى أن سلوك المواطنة التنظيمية "هو سلوك غير محدود لا يرتبط رسميا بنظام الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات".

ويضيف مكليسلر (Mcallislar,1989) كما جاء في (خليفة، 2007: 17)على أنه "السلوك غير المكاف والذي يحوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمنيا أو علنيا نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة".

وتعرف (السعيدية، 2009: 13) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك تطوعي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية يمارسه الفرد ليدعم به تحقيق مصلحة المنظمة ككل، مما ينعكس بدوره على تحقيق مصلحة الفرد. ويتضح مما سبق بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي في مجملها سلوكيات اجتماعية اختيارية تطوعية لا تتضمنها نظام تقييم الأداء الرسمية، ومن ثم فإن امتناع الفرد عن ممارستها لا يعاقب عليه رسميا والإتيان بهذه السلوكيات لا يثاب عليها مباشرة ولكن يمكن أن تكون سببا للمفاضلة بين الأقران في نفس الوظيفة.داخلها، ولا يتم مكافأته بشكل رسمي، ولا يخضع لأنظمة الجزاءات في المنظمة".

التعريف الإجرائي:

وبناء على ما تقدم وبما ي تفق مع أهداف الدراسة الحالية فإنه يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية إجرائيا على أنه: تلك السلوكيات الاختيارية التي يسلكها المعلمون داخل المدارس وهي سلوكيات غير مطلوبة بشكل مباشر وواضح من المعلم، حيث لا تعد من المتطلبات الرسمية لعمله. وهذه السلوكيات في المدرسة لا يعاقب تاركها ولا يثاب فاعلها بشكل فوري، ولكنها تساعد على تحسين العلاقات بين

زملاء العمل أو الموظفين أو المتعاملين معهم ويستعان بها في أثناء المفاضلة التنافسية بين المعلمين وبالتالي فإن لها عظيم الأثر في رفع مستوى الأداء والكفاءة والفعالية في المدرسة.

2.التعليم الأساسي:

هو نظام تعليمي موحد يتوفر لمن هم في سن المدرسة مدته عشر سنوات من التعليم المدرسي وينقسم إلى حلقتين، الحلقة الأولى وتشمل الصفوف من(1-4)، والحلقة الثانية وتشمل الصفوف من(5-10) ويقوم على توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تمكن الطلبة من الاستمرار في التعلم والتدريب لمواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل. وثيقة التعليم الأساسي(وزارة التربية والتعليم، 2001: 12).

3.التعليم ما بعد الأساسي:

هو نظام مدته سنتان من التعليم المدرسي يعقب مرحلة التعليم الأساسي التي تستغرق عشر سنوات دراسية، ويهدف إلى الاستمرار في تنمية المهارات الأساسية ومهارات العمل والتخطيط المهني لدى الطلاب بما تهيؤهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، قادرين على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب والعمل بعد التعليم الأساسي. وثيقة برنامج التعليم ما بعد الأساسي(وزارة التربية والتعليم، 2007 :5).

7.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الأمور التالية:

أ- الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على تحديد العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة.

ب- الحدود البشرية:

طبقت الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة.

ج- **الحدود المكانية**:

طبقت هذه الدراسية الميدانية على معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة، وهي المنطقة التعليمية الممتدة من ولاية السويق جنوبا إلى ولاية شناص شمالا، وتضم الولايات التالية: السويق، الخابورة، صحم، صحار، لوى، شناص.

د- الحدود الزمنية:

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010/ 2011م.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

تناول هذا الفصل عنصران رئيسيان العنصر الأول الأدب التربوي المتعلق بالدراسة ومتغيراتها ويتكون من جزأين، **أولا**: سلوك المواطنة التنظيمية. ثانيا: العوامل المؤثرة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.أما العنصر **الثاني:** فيتناول الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والتعليق عليها،والإستفادة منها.

1.1.2 سلوك المواطنة التنظيمية:

1.1.1.2 مقدمة عن السلوك التنظيمي:

يعتبر السلوك التنظيمي من القضايا التربوية والإدارية التي تعمقت جذورها في أدبنا المعاصر ولهذا طرحت له مجموعة من التعريفات، والتي يشير معظمها إلى أن السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري أيا كان موقعه. فقد وصفه البعض بأنه محصلة لاستجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين وذلك في ضوء طبيعة وملامح شخصيته. وأضاف (بلال، 2008) أن السلوك التنظيمي هو ردود الفعل الظاهرة والخفية لسلوك ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها وأضاف بأنه عبارة عن سلسلة من الاختبارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية بهدف تحقيق عملية الأقلمة والتوافق بين مقومات وجودة ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله.

وإذا أردنا أن نقترب من موضوع بحثنا أكثر ونكون أكثر تخصيصا فإننا سنتجه إلى المنظمة وهي" تنسيق مخطط لنشاطات شخصين أو أكثر سعيا للوصول إلى هدف عام واضح عن طريق تقسيم العمل ضمن فريق هرمي للسلطة " (الطويل، 2001).

من هنا نستطيع القول أن السلوك التنظيمي هو" ذلك السلوك المتعلق بالمجال الدراسي الذي يهتم بتحري أثر الأفراد، والجماعات، والبيئة على السلوك داخل المنظمة بغية تطبيق ما يتم التوصل إليه من معرفة باتجاه تحسين فاعلية المنظمة " (الطويل،2001). ويضيف (بلال، 2008) أن السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات من المتغيرات وهي:-

1. المتغيرات المتعلقة بالفرد.
2. المتغيرات المتعلقة بجماعة العمل.
3. المتغيرات المتعلقة بالمنظمة كوحدة كاملة.

2.1.1.2 أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

اتفق معظم علماء الإدارة على أن دراسة السلوك التنظيمي تستهدف تحقيق أربعة أهداف وهي:

أ- الوصف: يتيح دراسة السلوك التنظيمي وصف كيفية تـصرف الأفـراد داخـل بيئات العمل في ظل ظروف متنوعة، وتحقيق هذا الهدف يتيح للمـديرين إدارة السلوك البشري داخل مؤسساتهم بصورة أكثر فاعلية.

ب- الفهم: تتيح دراسة السلوك التنظيمي لمديري المنظمات تفهمـا أوسـع لمـاذا يتصرف الأفراد داخل بيئة العمل على نحو معين(أسباب تصرفاتهم).

ج- التنبؤ: تمكن دراسة السلوك التنظيمي من التنبؤ بالسلوك الذي يمكن أن يتخـذه أفراد المنظمة في المستقبل(سواء أكان سلوكا إيجابيا أم سلبيا).

د- التحكم: تزيد دراسة السلوك التنظيمي من قدرة مديري المنظمات على الـتحكم والسيطرة على سلوكيات الأفراد داخل بيئـات العمـل، وكـذا الرقابـة علـى تصرفاتهم نتيجة لتفهم دوافع المرؤوسين وكيفية تحفيزهم (طه، 2008:11).

3.1.1.2 العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي:

مما لا شك فيه أن السلوك الإنساني وبالتحديد السلوك التنظيمي يتأثر إيجابا أو سلبا بمجموعة من العوامل من أهمها:

1. البيئة التي تمثل جميع القوى المحيطة بالتنظيم وتؤثر على أدائه سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
2. الجمهور سواء كانوا أفرادا متفرقين أو جماعات متحدة.
3. التقنية وتتضمن النظام الآلي المستخدم داخل المنظمة. (طه،2008).

4.1.1.2 مقدمة عن سلوك المواطنة التنظيمية: Organization Citizenship Behavior(OCB):

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية(OCB) من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي أخذت تشغل حيزا مهما في أدبيات الإدارة.

حيث يرى (الفهداوي، 2005) إن المنظمات المعاصرة تواجه شبكة من التأثيرات على مستقبلها، مما يحتم عليها تجاوز أدوارها التقليدية والنظم البيروقراطية المعمول بها، إلى ممارسة أدوار جديدة ونظام حيوي أكثر فاعليه، تؤهلها مستقبلا لبناء ذاتها التنظيمية ومضاعفة قيم الخدمة العامة، خاصة بالنسبة لمنظمات الإدارة الحكومية. وهذا كله يتوقف على قدرة المنظمات في خلق ثقافة جديدة قائمة على الأخذ بأسباب التغيير التنظيمي وقيادته وتبني أسس المشاركة والحرص على الأداء الفاعل والعمل الجماعي، من واقع الاستعداد الصحيح لتحمل المسؤولية إنسانيا واجتماعيا ووطنيا، من قبل العاملين في تلك المنظمات. ويضيف (حميد والبربري، 2006) أن رغبة الأفراد في المنظمات المختلفة للتعاون والمساهمة بمزيد من الجهد في النظام التعاوني لهو أمر حيوي لا غنى عنه. فالمنظمات التي تعتمد فقط على تطبيق اللوائح بشكل رسمي وتحديد الأدوار والاعتماد على السلوكيات المقدرة تبعا للوصف الوظيفي تنتج عنها منظمات اجتماعية غير متماسكة، ونظام العمل الرسمي فيها يمثل نظاما هشا ضعيفا سريع الزوال. ومن هنا نرى ضرورة التعامل في مؤسساتنا التربوية بمبدأ العلاقات الاجتماعية لما له من آثار إيجابية على سير العمل التنظيمي وجودته.

ولهذا بدأ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCB) يتعمق بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة، إلا أن الرصيد الفكري

المتراكم إلى الساعة كما يراهـا (الـسعود وسـلطان، 2008) والروافـد البحثيـة، والاستكشافات التجريبية لم تصل بعد إلى مرحلة النضج والشمولية، ليتم التعويـل عليها كمرشد فعـال للممارسـة الإداريـة، وهـذا مـا أكـد عليـه كونـوفزكي (Konovsky,1994) كما جاء في (السعود وسلطان، 2008) حينما قال إنه بـالرغم من وجود رصيد بحثي لا بأس به حول موضوع سلوك المواطنة التنظيميـة إلا أن عملية تطوير نظرية متكاملة لمعالجة هذا الموضوع لا تزال تسير ببطء شديد.

ونتيجة لماسبق يجب علينا كباحثين في هذا المجال أن نطرق هذا الباب بشدة لما له من أهمية في نشر ثقافة سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد الأسس المهمة في تجويد الأعمال في مدارسنا.

5.1.1.2 نشأة المفهوم وتطوره:

لقد كان التركيز قبل العقد الماضي لعقود طويلة بالسلوك الرسمي المحدد للفرد في العمل (In-role Behavior)، وهو عبارة عن تلك السلوكيات المطلوبة منه لأداء وظيفته، والواردة ضمن توصيف الوظيفة، وكما أوضح (الفهداوي، 2005) أن بدايات الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية تعود إلى توجهات مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم، من خلال استيعابها لمنطلقات علم الاجتماع وعلم النفس في تحليل الظاهرة التنظيمية، وتأكيدها على الروح المعنوية، والحوافز غير المادية، والمشاركة، وفاعلية الجماعة، والتنظيم غير الرسمي، والاستجابة مع البيئة الخارجية، وخلق المناخ التنظيمي للبيئة التنظيمية الداخلية عبر جهودها المختلفة. وفي سنة 1966 وضع كل من (Katz وKahn) ولأول مره كما جاء في (الجراحي، 2005) إطارا عاما ومتكاملا لما أسمياه بسلوكيات الدور الإضافي (Extra-role Behavior)؛ باعتبارها سلوكيات تؤثر في كفاءة وفاعلية منظمات العمل.

وقد حدد كاتز (Katz, 1964) في دراسته لأهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة كما جاء في (حامد، 2003):

1. استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.

2. يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.
3. يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

ومن الملاحظ أن النمط الأخير يمثل سلوك المواطنة التنظيمي، والذي يعني تلك الأنماط السلوكية التي تصدر من الفرد ولها تأثير وظيفي إيجابي على أداء المنظمة ككل كما أنها تقع خارج دائرة المتطلبات الرسمية للوظيفة وتحتوي على بعد إيثاري. (خليفة، 1997) ومن الأمثلة الموضحة لهذا النمط ما ورد في (الجراحي، 2005):

1. القيام بأنشطة تعاونية مع زملاء العمل.
2. المحافظة على موارد المنظمة.
3. تقديم مقترحات لتحسين العمل وتطويره.
4. التدريب الذاتي لتحمل مسئوليات إضافية في العمل.
5. العمل من أجل إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة المحيطة.

وفي أوائل عقد الثمانينات حاول أورجان Organ وزملاؤه تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد، والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التي يحبون أن يؤديها مرؤوسيهم دون أن يطالبوهم بأدائها، وبعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات المختلفة. (المهدي، 2006)عن (السعيدية، 2009).

6.1.1.2 خصائص المواطنة التنظيمية:

إن التعريفات السابقة تضمنت في مجملها العديد من الخصائص المتشابهة أحيانا والمختلفة أحيانا أخرى.

ولكن أيا كانت نقاط الاختلاف بين هذه التعريفات أو غيرها فإنه يمكن القـول بأن هناك عددا من العناصر المشتركة تجمع بين هذه المـسالك النظريـة، ويمكـن سردها من خلال ما جاء به الكتـاب والبـاحثون فـي هـذا المجـال حيـث قـام

جونز (Johns, 1996) كما جاء في (حامد، 2003) بتحديد عدة خـصائص لـسلوك المواطنة التنظيمي منها:

1. أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
2. أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
3. أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.
4. لا يتم مكافأته من خلال نظام الحوافز الرسمية بالمنظمة.

وأضاف (زايد، 2000) بأن هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما:

أ- السلوك المرتبط بالأدوار الأساسية In-roles: وهو السلوك الذي يقع في حـدود الواجبات والأعباء الوظيفية.

ب- السلوك المرتبط بالأدوار الإضافية Extra roles: وهو السلوك الـذي يتعـدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية.

وأكد على أن سلوك المواطنة التنظيمي هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل. وأن الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية؛ لأنه سلوك غير مازم للفرد حيث إنه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية للفرد. وأن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك برغم كونه سلوكا تطوعيا إلا أنه سلوك يسهم في زيادة فعالية المنظمة، وتحقيق أهدافها.فهو سلوك يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية. ويؤكد (خليفة، 1997) على خمس خصائص هي:

1. أنه سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة الطوعية الحرة للفرد.
2. لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور أو الوظيفة.
3. يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي فبالرغم من أنه لا يعتبر أداء رسميا بحد ذاته إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

4. إن السلوك التنظيمي هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا. وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى أو من مجتمع إلى آخر وفقا لطبيعة وشكل اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.
5. لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد على المدى القصير، ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسية.

وتضيف (الجراحي، 2005) أنه سلوك لا يتلقى العاملون تدريبا عليه ليتقنوه. ويضيف (حميد والبربري، 2006) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي: سلوكيات مقصودة، أي أنها متعمدة من جانب الفرد وهي سلوكيات إيجابية، تهدف إلى تحقيق مصلحة المنظمة والارتقاء بها، وتطوعية إبتكارية: تخرج عن إطار الوصف الوظيفي كما أنها لا ترتبط بنظام الثواب والعقاب داخل المنظمة، ودقيقة غالبا ما يصعب قياسها من قبل المديرين، كما أن ممارستها ما هي إلا دلالة واضحة على رغبة العاملين في الاستمرار في المنظمة، ويترتب على تحقيقها نمو المنظمة واستمرارها، واختيارية لا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتطوعية إذ يمارسها الفرد تطوعا مثل تقديم الاقتراحات الخلاقة والابتكارية التي تساعد على تحسين المنظمة، وعدم إضاعة وقت العمل، والتحدث بصورة حسنة عن المنظمة أمام الغير أو مساعدة الزملاء في العمل والقيام بأداء بعض الأدوار الاختيارية لأشياء غير مطلوبة من الفرد. وأنها أيضا سلوكيات تحقق صورة الامتناع في المنظمة، من خلال اشتمالها على الامتناع عن ممارسة بعض الأعمال التي قد تضر بالمنظمة، مثل تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، والتعبير عن الأشياء شأن بعض أوضاع العمل، وإضافية إذ تمارس من قبل الأفراد دون أن تكون ضمن الوصف الوظيفي، وكذلك ما هي إلا أدوارا إضافية تمارس دون انتظار ما يقابلها من مكافآت من قبل الرؤساء، لأنها لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي في المنظمة.

ويضيف أورجان (Organ, 1988) كما جاء في (حميد والبربري، 2006) عدة نقاط منها:

1. غالبا ما تكون دقيقه ومن الصعب قياسها، فلا تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، وبالرغم من أن المدراء يمكنهم ملاحظتها وأخذها في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة.
2. إن ممارسة الفرد لها قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، خاصة إذا أدت مساعدة الزملاء إلى إضاعة وقت الفرد في العمل ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.
3. سلوكيات تطوعية ومن ثم لا يمكن معاقبة الفرد عن امتناعه عن العمل التطوعي.
4. إن ممارسة مثل هذه السلوكيات من قبل بعض العاملين داخل المنظمة من الممكن أن تؤثر في باقي العاملين وتصحيح جزء من ثقافة المنظمة.
5. إن المنظمات التي لا تمارس فيها مثل هذه السلوكيات هي منظمـات هـشة سريعة الزوال. في حين تـرى (هاشـم، 2005) أن سـلوكيات المواطنـة التنظيمية تتسم بالشمول والاتساع، حيث لا يقتصر أداؤهـا علـى فئـة دون أخرى في المجتمع المدرسي، بل تشمل جميع الفئات من معلمين وإداريـين، فعلى سبيل المثال نجد أن ممارسة المعلمين لتلك السلوكيات مـن شـأنه أن يحسن من أدائهم داخل الفصل المدرسي، وذلك يجعلهم أكثر مـيلا لتجربـة مداخل مختلفة في تطبيق المناهج واستراتيجيات التعلم الحديثة التي تفيد فـي تطوير فعاليات التدريس، وهذا بجانـب أن اشـتراك كـل مـن المعلمـين والإداريين في أنشطة تعاونية من شأنه أن يرتقي بالسلوك الذي يخدم العمـل الجماعي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على المحـصلة الأكاديميـة والاجتماعية للطلاب. ومن هنا ترى الباحثة وبعد التجوال السريع في هـذه الخصائص التي تميز سلوكيات المواطنة التنظيميـة، فـإن ممارسـة هـذه السلوكيات من قبل المعلمين، سوف يدعم تميز المدرسة، ويزيـد مـن الأداء

الفعال فيها، ويكسبها سمعة طيبة بين أقرانها، مما يعظم من قدرة المدرسة على مواجهة التحديات، والتغيرات المتجددة في الحقل التربوي.

7.1.1.2 سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المصطلحات:

وقد ترسخ مفهوم وموضوع المواطنة التنظيمية، من خلال كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت حول ذلك ضمن البيئة الأجنبية، التي تفتقد بيئتنا العربية لما يماثلها في الجهد والتنوع، وصار لمضمون المواطنة التنظيمية فسحة واضحة في دراسات ومؤلفات السلوك التنظيمي، حيث اشتمل ذلك على معان ومسميات متعددة تدل عليه مثل:

سلوكيات الدور الإضافي، Extra – Role Behavior، والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعيا Prosocial Organization Behaviors جرام وفارما (Graham & Verma, 1991) عن (الفهداوي، 2005).

والمشاركة التطوعية، Voluntary Participation، والأفعال التطوعية، Voluntary Actions، وسلوكيات خارج الدور Beyond Formal Role Behaviors فيرما وسنج (Verma &Singh, 2001) عن (الفهداوي، 2005) وجميع هذه التسميات تصب في مفهوم المواطنة التنظيمية لوصفها سلوكا إنسانيا اختياريا مشفوعا بقيم أخلاقية واجتماعية، يقوم به العامل أو الموظف إزاء منظمته؛ ليدعم به واجباته الرسمية بطريقة تعاونية خارج ما هو منصوص عليه رسميا ضمن عمله الأساسي. وقد استرشدت (الجراحي، 2005) من خلال ما اطلعت عليه من الأدب النظري إلى عدة مسميات تحمل نفس أوصاف مفهوم الدور الإضافي ومن أهم هذه المسميات ما يلي:

1- سلوكيات المواطنة التنظيمية(OCB)

2- السلوك الغير مكلف(NON mandated Behavior)

3 – سلوك الموالاة والتأييد الاجتماعي (Behavior Prosocial organizational)

4- العفوية التنظيمية (organizational Spontaneity)

ولكن رغم تعدد المسميات فإنها تصب في نفس المعنى وتأخذ نفس المواصفات.

8.1.1.2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة:

إن مفهوم المواطنة التنظيمية يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية ومما لا شك فيه أن دراسة هذا الموضوع يعتبر في غاية الأهمية نتيجة للحاجة الملحة في قطاع الإدارة التربوية العربية إلى دراسة مثل هذه المفاهيم لأن الحاجة إليها في تزايد مستمر نتيجة لكثرة الأعمال الملقاة على عاتق التربويين في منظماتنا التربوية العربية، وقد أثبتت الدراسات بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية لها علاقة مع العديد من العوامل التي قد تعمل على زيادة هذه السلوكيات، وقد تعمل أيضا على التقليل منها حيث أثبتت الدراسات أنه كلما ازداد الرضا الوظيفي عن علاقات العمل زاد سلوك المواطنة التنظيمية.(فريد، 1995).

وإن سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المجموعة في نظام التعليم يكون أكثر إيجابية وتأثير منه على مستوى الأفراد. انيت(Anit, 2007) في حين أن سلوك المواطنة التنظيمية يزداد عندما يتم معاملة العاملين معاملة حسنة، ويتلقون التشجيع المستمر من قبل مدرائهم والمشرفين عليهم. ويليمز وبيتر وزنوبه (Steve, W.Richard, P.Mohammed, Z.,2002) إضافة إلى ذلك أن سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي يؤثر بصورة كبيره في نجاح برنامج التطوير المهني لأساتذة المدارس والجامعات. ومن هنا نرى أن المدراء يحرصون بشكل عام على الحصول على موظفين يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية لأن أمثال هؤلاء يعملون جاهدين على الارتقاء بالمنظمة ويبذلون مستوى أعلى من الجهد والأداء ويكونون سندا لمدير المدرسة في معظم الأحيان ومن خلال الخبرة الطويلة في مجال العمل التربوي فإن هذه الفئة من التربويين يكونون أقل تغيباً عن المنظمة وأكثر ولاء لها يعملون دون ملل وتضجر ويسعون بأن تكون المنظمة دائما في حاله من التميز مهما كان الجهد الذي يبذلونه ولهذه الفوائد وغيرها صار لزاما علينا كتربويين دراسة هذا المفهوم التربوي ومعرفه المزيد عنه.

وقد قام نتمر (Netemeyer, 1997) كما جاء في (حامد، 2003) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة للأسباب التالية:

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
2. نظرا لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
3. يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل. ويرى (العامري، 2002) الوارد في (الفهداوي، 2005) إن تأكيد روح المواطنة التنظيمية في سلوكيات العاملين بالمنظمات، سوف يرتقي بمستويات تقديم الخدمة العامة، وسوف يخفض من تكلفة تحقيق الأهداف العامة ضمن حدودها الرسمية، ويمنح الإدارة العليا في أية منظمة تأخذ بنهج التطوع والمواطنة في السلوك قدرة واضحة على مواجهة المصاعب والتكيف مع المتطلبات المستجدة في البيئات المحيطة، ويحافظ على تماسك المنظمة وحل المشكلات التي تواجهها، والتعامل إزاء الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتخفيض حاجات المنظمة إلى تخفيض الموارد النادرة لوظائف الصيانة.

كما أن المواطنة التنظيمية تعد ذات أهمية في فاعلية وكفاءة المنظمة، من خلال قياس واختيار أبعادها ذات المضامين الاجتماعية في دعم الوضع التنظيمي وربطه بالرضا الوظيفي بتمان وأرجان (Bateman & Organ,1983) وربطه أيضا بالعدالة التنظيمية مورمان (Moorman, 1991) فضلا عن ربطه بالثقة والولاء في القيادة بلوج وبيري (Deluge & Perry,1994) كما جاء في (الفهداوي، 2005).

وأوضح وليمز وأندرسون (Williams & Anderson,1991) كما ذكر ذلك (الفهداوي، 2005) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر المرتكز المهم، الذي يهيئ للمنظمة فرصة التفكير الجدي للقيام بعملية التغيير المتواصل والتحول التنظيمي الريادي، ضمن البيئة المتحركة التي تتعامل معها المنظمة على وجه الخصوص، وبما يؤكد فعاليتها المستقبلية في النشاط وتحقيق الأهداف.

9.1.1.2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد قسم علماء السلوك، سلوك المواطنة التنظيمي إلى خمسة مكونات أساسية كما جاء في أورجان (Organ,1988) الواردة في (حامد، 2003) هي: (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضاري).

1. الإيثار هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم ومن أمثلة ذلك السلوك مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.
2. الكرم، فهو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم.
3. الالتزام العام هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة قواعد الشركة واحترام لوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.
4. الروح الرياضية فهو سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.
5. السلوك الحضاري، فهو سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه، ولكنها تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالشركة.
6. كما جاء في (الفهداوي، 2005) إلى أربعة أبعاد هي(التضحية، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك المتحضر).

أما دراسة فيرلي وآخروون (Virlee et al, 2003) كما في (الفهداوي، 2005) فقد تناولت بعدين شاملين هما(سلوكيات باتجاه الأفراد، وسلوكيات باتجاه المنظمـة). في حين حدد أورجان (Organ,1988) الوارد في (حامد، 2003) خمسة أنواع محددة من السلوكيات يمارسها الفرد وفقا لما يراه مناسبا، ووضح كيف أن كلا منها يساعد على زيادة فعالية المنظمة، وقد تختلف مسمياتها عند بعض الباحثين، لكنهـا تبقـى متشابهة في جوهرها وحتى في تعريفاتها الإجرائية، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين

مؤخرا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونـات الأساسـية لـسلوك المواطنـة التنظيمية وقد أكدت على هذه الأبعاد (هاشم، 2005) وهي:

1- الإيثار Altruism: هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين كما ذكرنا سابقا وهناك باحثون آخرون يطلقون عليه "سلوك المساعدة" وهو سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين، أو محاولة تجنيب وقوع الزملاء في الأخطاء خلال العمل، أو أية مشكلات قد تكون لها علاقة بالعمل، ويتضمن أيضا ذلك السلوك مشاركة العاملين الآخرين في طرق العمل الجديدة وأساليبه، أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم، وينظر كثيرون إلى هذا البعد على أنه البعد الأساسي في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- الروح الرياضية Sportsman Ship: ويقصد بهذا البعد قدرة الفرد على تحمل أوضاع العمل السيئة البسيطة، ومصادر الأذى والإزعاج والقلق، وبذلك يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، ولا يقف الأمر عند مجرد استعداد الفرد لتقبل بعض المضايقات، ولكن محاولة التمتع بالروح الرياضية حتى لو اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباته، وأن يكون على استعداد للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل.

3- السلوك الحضاري Civic Virtue: وهو ما يسميه الآخرون بصدق المواطنة، وهذا البعد يعبر عن سلوك اختياري يشير إلى مسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير المنظمة، مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه، وتقديم الاقتراحات البناءة أو الخلاقة اللازمة لتحسين ودعم تميز المنظمة، والتدريب الذاتي على تحمل مسئوليات إضافية، ومجاراة التطورات والقضايا التنظيمية، والتحدث بطريقة إيجابية أو براقة عن المنظمة أمام غير العاملين بها.

4- الكياسة Courtesy: أي التعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات أو ممارسة الأفعال المؤثرة في أعمالهم، أو على الأقل إخبار الآخرين مسبقا قبل اتخاذ تلك القرارات أو الممارسات، وهذا يعكس احترام الموظف لحقوق الزملاء

الآخرين، وخصوصياتهم، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات معهم.

5- الإنجاز وفقا للضمير: ويركز هذا البعد على السلوكيات الموجهة نحو المنظمة وليس الموجهة نحو شخص محدد، وهذه السلوكيات تعكس الضمير في الإنجاز مثل الحضور والانصراف، والعمل في ساعات العمل الرسمية، وعدم تضييع وقت العمل، وطاعة واحترام القواعد المختلفة، وبذلك تتجاوز تلك الممارسات الحد الأدنى من الالتزام والذي تحدده متطلبات الدور الأساسي.

ولهذا يجب أن لا نغفل أن المدرسة مثل أية منظمة أخرى ممكن أن يؤدي بعض العاملين بها أنماطا من السلوكيات المضادة لإنتاجيتها وهي على النقيض من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تشمل أفعالا متعددة يمارسها الأفراد مثل: التعدي على السياسات والقواعد والإجراءات الخاصة بالمنظمة، وكذلك نشر إشاعات سلبية عليها وعلى زملاء العمل، واستغراق وقت طويل في أداء العمل وإنجازه بصورة غير دقيقة، واختفاء الأفراد عن الإدارة حتى لا يكلفوا بأعمال إضافية. ولكي تستطيع المدرسة مجابهة تلك السلوكيات وتقليصها إلى أدنى حد ممكن فإنه يقع على عاتقها مسئولية تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وانتشارها بين كل أفرادها بدءا من المدير وحتى المعلم والطالب، الأمر الذي يؤدي إلى توفير مناخ عمل صحي يقود إلى تحسين الخدمة التعليمية.ومن هنا ترى الباحثة التركيز على جميع تلك الأبعاد وغرس ثقافتها بين جميع الإفراد في المدرسة.

10.1.1.2 متطلبات البناء الفعال لسلوك المواطنة التنظيمية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري لا يمكـن فرضـه ولا يمكـن الحصول عليه تلقائيا، وإنما هو نتاج لتفاعـل العديـد مـن المـؤثرات والعوامـل والسلوكيات المتداخلة، ولهذا فإن عملية بناء سلوكيات المواطنة التنظيميـة لا تـأتي بمحض الصدفة وإنما تحتاج إلى جهد متواصل وشاق لإيجاد مثل هـذه الـسلوكيات الخيرة والإيجابية في المنظمات. ومن الأساليب والمتطلبات التي يجب توافرها لبناء

مواطنة تنظيمية فعالة بين العاملين في المنظمة ما ذكرته (الجراحي، 2005) في هذا المجال ما يلي:

1- تصميم برامج تدريبية لزيادة مهارات المشرفين على تفهم مرؤوسيهم والتعامل معهم.

2- إتاحة فرص التعامل الاجتماعي بين العاملين مما يساعد على تحمل أعباء الوظيفة.

3- تحسين الحالة النفسية للفرد من خلال برامج جودة حياة العمل Quality of Working Life Programs وتتضمن هذه البرامج جوانب متنوعة منها: توفير ظروف عمل مناسبة، وتوفير الأمان في العمل، وفرص تنمية القدرات والمعارف، وعدالة الدخل من العمل، وفرص النمو والتقدم، ومساعدة الفرد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

4- إعطاء وزن كاف لمعيار الأنشطة التطوعية في نظام تقييم الأداء وتوحيد المقاييس على مستوى المنظمة.

5- إيجاد نظام حفظ وتوثيق الأعمال التطوعية للاستعانة بها عند الحاجة.

6- إيجاد فرص تغذية راجعة وانتقادات بناءة لجهود المتطوعين لتوجيهها في المسار الصحيح (خليفة، 1997).

7- الحرص على رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين تجاه مختلف جوانب وأبعاد العمل.

8- الحرص على استمرار عملية التعلم التنظيمي.

9- الاستمرار في التدريب والتعليم المسبق على عملية مقاومة التغيير، ولسد الفجوات الناتجة عن التغيير التنظيمي.

ورغم أن سلوك المواطنة التنظيمية كما ذكرنا سابقا سلوك اختياري تطوعي يأتي بتلقائية ولا تخلو منظمة منه لأن الأفراد يمارسونه بتلقائية وبدون أي تنبيه من القيادات؛ إلا أنه لا بد من إعطائه مزيدا من الاهتمام للحاجة الملحة في عصرنا الحالي لوجوده بل وتفعيله وزيادة ممارسته بصورة أكبر من قبل جميع المنتسبين للمنظمة وأن لا يترك الأمر للصدفة. وأرى أنه كلما نظرنا للعوامل المؤثرة في

سلوكيات المواطنة التنظيمية بإيجابية وجدية أكبر، وحاولنا معالجتها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، كلما كان العائد من هذه السلوكيات أكبر.

2.1.2العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص الهامة التي تمتاز بها المنظمـات الناجحة وترتكز إليها المجتمعات المعاصرة، فالإدارة الكفء هـي القـادرة علـى استغلال وتوجيه سلوك العاملين وتوظيف ذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

وهذا لن يتأتى إلا بالتنظيم الجيد الذي يأخذ بأساليب العلم والتحديث مع الاستفادة من الإمكانات المادية والبشرية مما يؤدي إلى سيادة مناخ الأمن والإبداع فيها وبث روح الارتياح والطمأنينة وزيادة الانتماء والولاء وتعميق التماسك والتعاضد بين المدخلات البشرية (الطويل، 1999). فالعنصر البشري يمثل الدعامة الأساسية للإدارة ويلعب دورا هاما وحيويا من خلال ما يبذله من جهد فعال في رفع كفاءة المنظمات المختلفة وبالأخص المنظمات التربوية ومن هذا المنطلق فإن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر من المفاهيم التي حظيت بالاهتمام في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك لكثرة النتائج الإيجابية المتوقعة من ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية ولهذا اشتملت الدراسات الحديثة في هذا المجال العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة فدراسة هذه العوامل ستساعد الإداريين في تفسير الكثير من السلوكيات التنظيمية في منظماتهم التربوية. ومن أهم المتغيرات التي تحدد سلوك الفرد كمستوى لتحليل الإدراك والشخصية والدوافع والضغوط والقيم وكذلك سلوك الجماعة يتحدد من خلال طبيعة عملية الاتصال والقيادة وأسلوب اتخاذ القرارات وديناميكيات جماعات العمل الصغيرة في المنظمة وطبيعة عمليات الصراع وغيرها. (بلال، 2008)

وبعد الإطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات المختلفة فإن أبرز العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية والتي شملتها الأدبيات هي:

1. العدالة التنظيمية.
2. الرضا الوظيفي.

3. بيئة العمل.
4. مجموعة العمل
5. القدوة القيادية.
6. الحالة المزاجية والعاطفية للعاملين.
7. وجود محيط اجتماعي مساند.
8. نوع الرقابة.
9. الخصائص الفردية.
10. خصائص الوظيفة.
11. الثقة التنظيمية.
12. المناخ التنظيمي
13. ثقافة المنظمة.

وسنتناول كل عامل بشيء من التفصيل:

1.2.1.2 العدالة التنظيمية:

إن تزايد اهتمام الباحثين بالعدالة التنظيمية في الآونة الأخيرة يدل دلالة واضحة على ما للعدالة التنظيمية من تأثير بالغ في تحقيق فاعلية عمل المنظمات، وزيادة مستوى إنتاجياتها حيث أن العدالة التنظيمية تعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وتتلخص فكرة نظرية العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة؛ بأن الأفراد مدفوعون للوصول إلى وضع عادل في تعاملاتهم مع الآخرين ومنظماتهم. فإذا شعروا بالغبن وعدم الرضا سيندفعون إلى تغيير الوضع، وبشكل أدق، فإن الفرد يقوم بعملية مقارنة بين ما يقدمه من جهد وما يحصل عليه، في مقابل ما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه. والمعادلة هي كالتالي:

$$\frac{\text{ما يحصل عليه الفرد}}{\text{ما يقدمه الفرد}} = \frac{\text{ما يحصل عليه الآخرون}}{\text{ما يقدمه الآخرون}}$$

أي أن الفرد يقارن ما يقدمه لعمله من جهد، وخبرة، ومهارة، ومؤهلات، والتزام، مع ما يحصل عليه من راتب، وحوافز، ومنصب، وتقدير، وخلافه، وليس

مهما هنا أن يكون ما يقدمه إلى ما يحصل عليه متكافئا، بل يمكن أن يكـون غيـر متكافئ، لكن المهم أن يكون ما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه متكافئا مـع مـا يقدمه هو وما يحصل عليه، فإذا شعر الفرد بعد هذه المقارنـة أن المعادلـة غيـر متكافئة، فإنه سيشعر بعدم المساواة، فقد يشعر الفرد بأن خلاصة المعادلـة هـي أن الآخرين يحصلون على راتب أعلى مما يحصل عليه رغم أنهم متشابهون مع وضعه الوظيفي، والنتيجة هي شعوره بالغضب، أو أنهم يحصلون على راتب أقـل منـه، والنتيجة هي شعوره بالذنب، والآخرون هنا قد يكونون زملاءه في نفس المهنة فـي داخل المنظمة التي يعمل بها أو خارجها.(الخضر، 2005).

ويشير (طه، 2006) بأن نظرية العدالة تقوم على الافتراض التالي "حالة عـدم العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنة عوائده بمدخلاتـه مـع عوائـد الآخـرين بمدخلاتهم تمثل الوضع المحرك للدافعية" وتشير عوائد الفرد إلى جميع ما يحـصل عليه الفرد من العمل(الأجر، الحوافز المادية، الأرباح الموزعة، العلاوات، التقدير، الشكر، المعاملة الحسنة، الامتيازات) بينما يقصد بمدخلات الفرد إلى جميع ما يضعه الفرد داخل العمل(الجهد، الوقت، التفكير، الخبرة).

وقد توصل الباحثون في مجال العدالة التنظيمية إلى تقـسيم مفهـوم العدالـة التنظيمية إلى ثلاثة أشكال من العدالة وهي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائيـة، والعدالة التفاعلية.

ويمكننا توضيح هذه الأنواع من العدالة التنظيمية كما يلي:

1- العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

وهي العدالة التي تتحقق عندما يشعر الفرد في المنظمة أن ما يحصل عليـه من مكافآت يتناسب مع ما يبذله من جهود مقارنة مع زملائه (زايد، 2000). ويرى آدمز (Adams,1965) كما أشار (الطحيح ومحمد، 2003) أن إحدى الطـرق التـي يستخدمها الأفراد في تقييم مدى كمية المخرجات التي يحصلون عليها تتمثـل فـي حسابهم لنسبة مساهماتهم أو مدخلاتهم مثل (المؤهل، الذكاء، الخبرة) إلى المخرجات التي يحصلون عليها، وبالتالي مقارنة تلك النسبة مع النسبة الخاصة بالـشخص أو الأشخاص الآخرين. وينجم عن هذه المقارنة إحساس لدى الفـرد إمـا بالعدالـة أو

عدمها ويتولد الإدراك بعدم العدالة عند شعور الفرد بأن نسبة مدخلاته إلى نسبة مخرجاته، مقارنة مع نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم غير متساوية.

2- العدالة الإجرائية(Procedural Justice):

تعرف العدالة الإجرائية بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات مورمان (Moorman, 1991) المشار إليه في (العجمي، 1998)

وأن مدى إدراك الفرد للعدالة الإجرائية يتحدد وفقا للشروط التالية:

1- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستقر على الجميع دون استثناء.

2- أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.

3- أن يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وموضوعية.

4- أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.

5- أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.

6- أن تؤخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار. (الطحيح ومحمد، 2003)

ولعل من الواضح أن هناك ارتباطا وثيقا بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. فلكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع لابد أن يشعر أولا بأن التوزيع قد تم طبقا لإجراءات عادله وموثوق بها. بمعنى أن عدالة الإجراءات تسبق عدالة التوزيع من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدالة التوزيع تقرر مدى تحقق عدالة الإجراءات. (العجمي، 1998)

3- العدالة التفاعلية Interactional Justice :

ويطلق عليها البعض عدالة التعاملات التي تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء (زايد، 2000).

وقد يلحق هذا النوع أحيانا بعدالة الإجراءات. ويمكن تعريف عدالة التعاملات بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات تيلور وبيز (Tyler & Bies ,1995) المشار إليها في (العجمي، 1998)

ففي كثير من الحالات فإن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية، أو عدالة التعاملات أو كليهما يؤثران في الحكم على مدى عدالة الإجراءات (العجمي، 1998). وقد توصلت دراسة Bies and Moag المشار إليها في (الطحيح ومحمد، 2003) إلى أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية تتحدد بناء على أربعة عوامل:

1- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
2- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
3- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
4- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين(عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية).

ومن خلال تصفحنا للأدبيات المختلفة يتضح لنا أن مفهوم العدالـة التنظيميـة مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزا وغير موضوعي في نظر موظف آخر، فمـا يدركـه موظف على أنه إجراء يتسم بالنزاهة والموضوعية قد يدركه آخر عكس ذلك ولذلك فإن فاعلية الموظف وأداءه وإيجابيته في العمل يعتمد على مدى إحساسه وإدراكـه للعدالة التنظيمية والعدالة النزيهة أثناء التكريم وتقديم كلمات الشكر والثناء.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين العدالـة التنظيميـة وسلوك المواطنة التنظيمية ويرى أورجان وكونوفسكي أنه عندما يعامل الموظفـون في المنظمة بطريقة عادلة فإنهم من المحتمل أن يـشعروا بالحاجـة إلـى العلاقـة الاجتماعية المتبادلة مع المنظمة على شرط أن يستمر هذا التعامل العادل فـالبعض غير مهتم بنقص الجوائز على قيامهم بسلوك إضافي لكن إذا تمت معاملة الموظفين بشكل غير عادل، فإن إدراكهم للعلاقة مع المنظمة سيكون مجرد تبادل مادي حيـث سيقومون بالعمل الذي يضمن لهم التعويض المادي لأنفسهم فالشعور بالعدالة سيزيد فرص ظهور سلوك المواطنة التنظيمية.

أما استيف وآخروون (Steve et al.2002) فقد توصلت دراستهم إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يزداد عندما يتم معاملة العاملين معاملة حسنه، وتشجيعهم من قبل المشرفين عليهم، وأن مفتاح فهم كيفية تأثير عدالة التوزيع على سلوك المواطنة التنظيمية يكمن في إدراك أن المستخدمين يخلطون بين التبادلات الاقتصادية في أغلب الأحيان والتبادلات الاجتماعية في منظمتهم. فإن عرف المستخدمون علاقاتهم مع رؤسائهم كتبادلات اقتصادية فقط، فإن عدالة التوزيع حينذاك ستكون ضعيفة أو معدومة التأثير على سلوك المواطنة. وإن التبادل في عملية التبادل الاقتصادي سيتحدد بسلوك الدور الرسمي فقط، لأن المستخدمين سيعتقدون بعدم وجود أسباب مجزيه لتجاوز البنود المحددة لعقد العمل. أما إذا عرف المستخدمون علاقتهم مع رؤسائهم كتبادلات اجتماعية، فإن ذلك التبادل يستلزم سلوك من المحتمل أن يخرج عن أي وعد تعاقدي معين، فالمستخدم يمارس سلوك المواطنة التنظيمية لأن ذلك سيكون منسقا مع النوعية الإيجابية لعلاقة التوظيف كما يراها، حيث يشعر الموظفون الذين يعاملون بعدالة من قبل منظماتهم بالحاجة لمبادلة تلك المنظمات بأداء سلوك معين لإفادتها، هذا السلوك يتجاوز المطلوب منهم في أداء الدور الرسمي لوظائفهم كنوع من رد الجميل. وفي المقابل فإن نقص العدالة يؤدي إلى نقص سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يؤدي نقص العدالة لتوتر الفرد، والفرد يحفز لحل هذا التوتر، وذلك يؤدي لنفس مساهماته الإيجابية في العمل. وبما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر كمساهمة عمل فهي تقل أيضا، بل سيكون أكثر أمانا للفرد أن ينقص من سلوك المواطنة التنظيمية من أن يحاول أن يغير سلوك متوافق مع متطلبات الدور الرسمي. وإن لم يكن ذلك أكثر أمانا، فإن التقليل من سلوكيات المواطنة سيكون على الأقل تحت سيطرة الفرد مباشرة. وقد أكدت دراسة مورمان (Moorman, 1995) كما جاء في (الجراحي، 2005) إلى وجود أثر معنوي لإدراك العاملين لعدالة علاقة التفاعل مع المشرف، وعدالة الإجراءات على أربعة من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وعدم وجود أثر معنوي على عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات على أي من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وأن جميع عناصر العدالة التنظيمية لها أثر معنوي على الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر معنوي على الرضا

الوظيفي وعلى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في حالة إدخال مقياس إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية. وتأتي النتائج المشار اليها في دراسة (العجمي، 1998) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين كل من الولاء التنظيمي وبين إحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات في حين أن الارتباط بين الولاء التنظيمي وبين الإحساس بعدالة التوزيع كان موجبا ولكنه ضعيف. وتأتي النتائج المشار اليها في دراسة (حامد، 2003) إلى وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وعلاقة الفرد برئيسه. وأن هناك ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وإدراك الفرد للدعم التنظيمي، وأن هناك ارتباطا إيجابيا ذا دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛ كما تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيرا جوهريا على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أكدت نتائج دراسة (زايد، 2000) إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

2.2.1.2 الرضا الوظيفي:

إن كل فرد في هذه الحياة يؤثر ويتأثر بطبيعة العمل الذي يقوم به، حيث أن نوع العمل أو الوظيفة التي يختارها يكون لها تأثير كبير في حياته النفسية. فقد تكون مصدرا لسعادته وراحته، وقد تكون مصدرا لتعاسته وعدم رضاه، ومصدرا مؤثرا على سير حياته واستقراره. فالإنسان المحب لعمله، قد يشعر بالأمان والاستقرار والثقة بنفسه، وهذه المشاعر تدفعه بأن يكون راضيا عن عمله يشعر بقيمته كفرد منتج في مجتمعه، يستطيع أن يساهم في تقدم مجتمعه فيعتبر نفسه شريكا في تنمية مجتمعه ولأهمية هذا الموضوع ظهر ما يعرف بالرضا الوظيفي ولأهميته في الأوساط التربوية فقد سلطت الأضواء عليه من جميع الاتجاهات ومن هذه الاتجاهات تعدد الآراء حول العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية وأيهما الأساس في التأثير في الآخر ومن هنا سنتعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

تعريف الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي مفهوم كبير ومتسع ومن الصعب إدراج تعريف محدد له ولكن نستطيع القول بأن الرضا الوظيفي كما عرفه (جيبسون وآخرون، 1994) نقلا عن (المعمري وعبيد، 5:2005) "بأنه المواقف العاطفية من الأفراد نحو الوظائف. ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف".

ويمكننا القول بأن الرضا الوظيفي شعور داخلي إيجابي يشير إلى درجة إشباع حاجات الفرد، وذلك من خلال عوامل متعددة منها ما هو خارجي كبيئة العمل ومنها ما هو داخلي كالعمل نفسه، وهذه العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته، ورغباته، وميوله، ليتحقق بذلك التناسب بين ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلا. ويرى (المجالي، 1999)، أن الرضا عن العمل" هو الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها عن طريق التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة وطبيعة العمل ذاته والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته ".

بلا شك هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وقد صنف (عبد الباقي، 1997)هذه العوامل كما ذكرتها (الشيزاوي، 2002) كما يلي:

1- مجموعة العوامل الشخصية، وقد تم تقسيمها إلى:

أ- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن، ومستوى التعليم، والمستوى الوظيفي

ب- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد، ويلاحظ بشكل عام أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، فقد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة.

2- العوامل المرتبطة بظروف العمل:

تتعلق هذه العوامل بظروف العمل وبيئته داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد، ويمكن للإدارة التحكم في هذه العوامل في معظمها أو تغييرها خلافا للعوامل الشخصية.

3- العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومـدى تناسـب الواجبـات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله، وقد ترتبط بمـدى إشـباع الوظيفة لحاجات الفرد. من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفـة والمـستوى الإداري للوظيفة.

4- العوامل المتعلقة بنمط الإشراف والإدارة:

وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقـات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفـسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

5- العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:

وتشمل هذه العوامل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة، والإجراءات المتبعـة في العمل، والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

6- العوامل البيئية:

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسـرة معينـة، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل، وتشمل أيضا كافة الجوانـب الثقافيـة فـي المجتمع.

7- العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجور وفرص الترقي:

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظـف، والاسـتقرار الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف تلبية الاحتياجـات الشخـصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك الفرص المتاحة للترقي الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطوير الوظيفي.

ومما سبق نستطيع القول أن الشعور بالرضا الوظيفي هو "حالة خاصة بكـل عامل بناء على العوامل السابق ذكرها وعلى عوامل أخرى مثـل التحـديات التـي

تواجه الفرد، وظهور مهن وتخصصات جديدة تبعث على التجديد، وكذلك التقلبـات الاقتصادية المستمرة وغير ذلك.

إن ارتباط الرضا بتلك العوامل جميعها هو أمر في غاية التعقيد، إذ لا يمكننا فصل العوامل الشخصية عن العوامل المرتبطة بالعمل وتلك المرتبطة بالبيئة المحلية والعالمية التي لها تأثير على مدى شعور الفرد بالرضا الوظيفي.

ويرى (المجالي، 1999) إن موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات منذ عقد الثلاثينات التجسيد الحي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة سواء أكانت منظمة عامة أو خاصة، وسواء أكانت منظمة إنتاجية productive أو خدمية service، لذلك حظي الموضوع باهتمام الباحثين والدارسين في مجال علم الاجتماع التنظيمي والصناعي وعلم النفس ودارسي الاتجاهات السلوكية للعاملين في التنظيمات الحديثة.

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي في أي منظمة يعتبر من المكونات الرئيسية لهذه المنظمة، ومن المحركات القوية الداعمة للإنتاجية الجيدة وله علاقـة وطيـدة بالمناخ التنظيمي مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سـلوكيات المواطنـة التنظيمية. ونظرا لأهمية الرضا عن العمل للمنظمات المختلفة وتأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية فإن تناوله كأحد العوامل المهمة والمؤثرة بصورة قويـه علـى سلوكيات المواطنة التنظيمية أمر في غاية الأهمية. ولقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث للعلاقة القوية بين الرضا الوظيفي والأداء في العمـل. فـالأفراد الـذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي غالبا مـا يبـذلون جهـدا مـضاعفا، ويؤدون أعمالهم بصورة أفضل من نظرائهم الذين تخالجهم مشاعر عـدم الرضـا والإحباط. (الجراحي، 2005). ولقد يتضح من البحوث التي أجريـت عـن علاقـة الرضا الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية بأنها تدعم الفرضية التي تقول أن سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي مرتبطان بعلاقة متينة. وأضـاف (المعمـري والشقصي، 2005) بأن الرضا الوظيفي يتكون من جميع السلوكيات البشرية في أية مؤسسة، وتتركز خصوصا في العلاقات الإنسانية التي تربط بينها وشائج القربـى، وأواصر الصداقة، والصراعات وتبادل الأحاديث الودية والمعاملات الطيبـة بـين

الموظفين والرؤساء. وهو يحتوي أيضا على تفكير كل فرد في المؤسسة ونظرته إلى الرضا الوظيفي من حيث بيئة العمل المادية والمعنوية. ويؤكد معظم علماء الإدارة بأن الرضا الوظيفي يؤدي إلى استمرارية المنظمة في تقديم خدماتها المميزة، وتفاعل الأفراد في تحقيق أهدافها. وتتمثل نظرة الفرد إلى الرضا الوظيفي عن مدى شعوره في العمل ومدى معاملة مسئوله المباشر وتكريمه له، والاعتراف لما يقوم به من أداء مميز في إدارته وتفانيه في أداء عمله بكل أمانة وإخلاص. أما عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي فنجد أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما، فقد أكد بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ولا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته بارتر(Porter, 1974) الوارد في (الأحمدي، 2004) وأن الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنتاجيتهم، فحصول الفرد على مزايا وعوائد من وظيفته لا تجعله بالضرورة راغبا في أداء العمل الموكل إليه.

وتستنتج الباحثة من ذلك أن الرضا الوظيفي لدى الأفراد عن وظيفتهم لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم، وأن الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لا يسيران دائما معا فوجود الولاء لا يعني زيادة الإنتاج دائما.

ولقد أشار (المعمري والشقصي، 2005) إلى إمكانية تقسيم الرضا الوظيفي إلى المحاور التالية:

1- الرضا الوظيفي العام
2- بيئة العمل والرضا الوظيفي
3- العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي
4- تنظيم العمل مثل القوانين والإجراءات والرضا الوظيفي
5- الأجور والحوافز والرضا الوظيفي.
6- التعليم والتدريب والرضا الوظيفي.
7- التطوير الذاتي والرضا الوظيفي.
8- الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

ويرى (المعمري والشقصي، 2005) أن تطور المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على تعاون وتعاضد الموظفين في كيفية تنفيذ أهدافها، والعمل على تطوير صورة مثالية للمستقبل خاصة في أذهان أولئك الذين يتمتعون بالقدرة والمهارة العالية على تحقيقها. وبالرغم من وجود بعض المخاوف في بطء سير عملية التطوير هذه في حالة عدم التعاون بين الموظفين. ولكن يبقى دور القيادة هو العامل الرئيسي في كيفية زيادة الشعور بالرضا الوظيفي وتحفيز وتفعيل أدوار الموظفين لديها إنما مسئولة عن التطوير والتحديث وتنمية أعمال المؤسسة بشتى الطرق والوسائل والإمكانيات المادية المتاحة لتحقيق أهدافها.

وأكدت دراسة بتمان وأورجان (Bateman & Organ, 1983) نقلا عن (الجراحي، 2005) أن هناك ارتباطا معنويا موجبا بين أبعاد الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن العلاقة مع الإشراف، وفرص الترقية كانت أكثر قوة من العلاقة مع الدخل، والزملاء والعمل نفسه.

أما في ما يتعلق باتجاه السببية في العلاقة لم يتبين وجود اتجاه محدد للسببية بين الرضا الكلي وسلوك المواطنة التنظيمية. ولقد أشارت الدراسات الميدانية عـن وجود علاقة قوية بين الشعور بالرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث توصلت دراسة (الجراحي، 2005) إلى وجود علاقة قويـة إيجابيـة بـين الرضـا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية فالأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية مـن الرضا الوظيفي غالبا ما يبذلون جهدا مضاعفا، ويؤدون أعمالهم بصورة أفضل من نظرائهم الذين تخالجهم مشاعر عدم الرضا والإحباط وبالتالي يؤثر تأثيرا سلبيا على درجة ممارستهم لسلوك المواطنـة التنظيميـة. فـي حـين أن دراسـة مـوران (Moran,1993) المشار اليها في (الجراحي، 2005) ولتي هدفت إلى اختبار الأثـر النسبي لكل من الجانب الفكري والجانب العاطفي للرضا الوظيفي على قياس الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية. توصلت إلى أن مشاعر الأفراد تضيف نسبة معنوية إلى التباين بواسطة الجانب الفكري المتصل بالمكافآت الخارجية بالنسبة لبعد واحد فقـط من أبعاد المواطنة التنظيمية وهو السلوك الحضاري. أما بالنسبة للجانـب الفكـري المتصل بالمكافآت الذاتية فقد تبين أنه لا يضيف أية نسبة معنوية للتباين المحـسوب

بواسطة جانب المشاعر بالنسبة للأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية. وأرجـع الباحث النتائج السابقة إلى أن الرضا عن المكافآت الخارجية يتحدد بناء على مقارنة ما يقوم به الفرد بما يحصل عليه من عوائد من العمل بمعيار معين يحدده لنفسه. أما المكافآت الذاتية فإنها تعتمد على المشاعر الداخلية للفرد تجاه وظيفته وهـي بـذلك تتشابه مع مقاييس الرضا الوظيفي التي تركز على قياس مـشاعر الأفـراد. ولقـد تناولت دراسات عديدة موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بمتغيرات مختلفـة منهـا العدالة التنظيمية حيث توصلت دراسـة (Viswesvaran.C.Etal, 1998) نقـلا عـن (المغربي، 2003: 4) "إلى أنه كلما زاد الشعور بالعدالة التنظيمية بجميـع أنواعهـا لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الـوظيفي". كمـا تـشير نظريـة التبـاين الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعـم قيادي يمكن إدراكه عن طرق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقـديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس فـي صورة التزام لدى المرؤوسين فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكـريس الجهـد والفكـر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف المنظمة. (المغربي، 2003).

وفي دراسة كان من أهم نتائجها والتي أجراهاOwyer Hussaini Marion كما وردت في (اللوزي، 2001) إلى انخفاض مدركات الأمان الوظيفي بشكل ملحوظ في المنظمات المتراجعة مقارنة مع المنظمات المستقرة وبالتالي انخفاض علاقتها الملحوظة بعدد مرات لجوء المؤسسات إلى تخفيض حجم العمالة لديها.

كذلك ارتباط مدركات الأمان الوظيفي إيجابا بالرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي وسلبا مع المقاومة بالنسبة للتغيير والنية في ترك العمل. ويرى (المغربي، 2003) أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر إيجابا لدى العاملين في الالتزام التنظيمي، واستمرار الالتزام والرضا الوظيفي والأداء، ولكنه يرتبط سلبا بالرغبة في ترك العمل.

3.2.1.2 بيئة العمل:

يتأثر الأفراد داخل المنظمة بالسلوك التنظيمي السائد، وبعض المتغيرات التنظيمية وينعكس ذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويذكر (المزروعي، 2003) بعض المتغيرات التي يتأثر بها الأفراد داخل بيئة العمل منها:

أ- **العلاقات الإنسانية:** توجد العلاقات الإنسانية حيـث يوجـد العمـل الفعـال. وبالمنطق نفسه فإن الإنجاز العملي الجيد يكون ممكنا إذا ما مورست العلاقات الإنسانية الجيدة القائمة على مبدأ المساواة والاحترام، وتقبل الرأي الآخر دون خصومة أو انزعاج. (نيول، 1993) نقلا عن (المزروعي، 2003) ولن تتحقق مثل تلك العلاقات الإنسانية إلا من خلال إدراك الإداريين لأهمية اتصالهم مع الآخرين، وتبادل وجهات النظر معهم. وتكون لهذه العلاقات آثارا إيجابية بالغة الأهمية في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي.

ب- **الصراع التنظيمي:** يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرا طبيعيا، سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية. ويتخذ الصراع التنظيمي داخل المنظمات أشكالا متعددة منها ما يتخذ شكل العلانية أو الكتمانية، أو يكون في شكل مباشر أو غير مباشر، أو يتخذ صفة مواقف مشروعة أو وجهات نظر مبررة منطقيا وعمليا على الرغم من خفاياها التي قد تكون من قبل الصراع على النفوذ أو زحزحة القيادات عن موقعها. ويرى (المزروعي، 2003) إن ما يحدد نوع وأثر الصراع على النظام نظرة المدير للصراع فإن كانت نظرته تقليدية يرى أن الصراع عامل هدم يجب القضاء عليه، فإن ذلك سوف يجعل أثر الصراع سلبيا على المنظمة، أما إذا كان ينظر للصراع التنظيمي نظرة متفائلة ويرى فيه ظاهرة طبيعية صحية يمكن توظيفها لصالح أهداف المنظمة، فإن لذلك أثرا فعالا في القضاء على كثير من الصفات اللا أخلاقية التي تصدر عن الصراع، مثل المشاحنة، وضعف القناعات، وخدش النفوس، وكبت الشعور بعدم الرضا، وسرعة التوتر والغضب الخ. لذلك لا بد للمديرين ومنهم مدير المدرسة أن يكون على ثقافة واسعة حول الصراعات التنظيمية، وكيفية إدارتها وتوجيهها الوجهة الإيجابية الصحيحة

بحيث يحولها بمهارة فائقة إلى أدوات تغيير وإبداع بدلا أن تكون أدوات هدم، ومن المهارات التي يجب على مدير المدرسة إجادتها مهارة الإقناع والتفاوض وتكوين المجموعات المثمرة.

ج- **التنظيم غير الرسمي:** ينشأ التنظيم غير الرسمي استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء، والتي لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية. وتتشكل الجماعات غير الرسمية بصورة تلقائية أو عفوية من أعضاء التنظيم الرسمي، ودون توجيه من الإدارة، ومن الحاجات الاجتماعية التي تساعد على تكوين الجماعات غير الرسمية، الاهتمامات المشتركة في مجال معين أو أكثر- معلمي مادة معينة – كأن تكون لهم رغبة مشتركة لبناء بعض المعلومات والتوقعات، أو تكون لهم مطالب أو مواقف تجاه الإدارة فيسعون لتكوين جماعة ضغط عليها لتستجيب لمطالبهم. (مصطفى، 2000) نقلا عن (المزروعي، 2003). ومن الملاحظ أن استمرار هذه الجماعات وتماسكها في كثير من المواقف، يصبح لها بالتالي خصائص مميزة تدور حول حماية أفراد المجموعة، والتعاطف معهم وتسهيل أمورهم وتحقيق آمالهم وأهدافهم. وترى الباحثة أن مدير المدرسة يجب أن يستثمر هذه الجماعات لصالح المدرسة ويوليها جل رعايته ويراقب وضع المجموعات عن كثب دون أن يتدخل في دستورها الأخلاقي الذي وضعته لنفسها، ولكن للاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة الرسمية، لأن تلك الجماعات تسعى في الغالب إلى توطيد علاقات إيجابية بناءة بين معلمي المدرسة، مما يزيد من الرضا الوظيفي وبالتالي تزيد سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أفراد المجموعة الواحدة حيث تجد المحيط الاجتماعي المساند لها في القيام بالعديد من الأعمال الإضافية التطوعية الغير رسمية مساندة لأفراد المجموعة المنتمية إليها وبهذا يؤثر إيجابا على سير العمل في المدرسة. وترى الباحثة أنه كلما قامت إدارة المدرسة بإفساح المجال لنمو وازدهار مجموعات العمل الإيجابية واللارسمية والمشروعة ضمن اللوائح التنظيمية أدى ذلك إلى زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المدرسة.

وأضافت (الجراحي، 2005) مجموعة من خصائص بيئة العمل اشتملت المناخ التنظيمي، كفاية الموارد، المستقبل الوظيفي. ولقد أظهرت دراسة (عريشه، 1996) كما في (الجراحي، 2005) ارتباطها بشكل أساسي بسلوكيات الدور الإضافي، وتماسك مجموعة العمل، وبيئة العمل بشكل عام. وترى الباحثة أن لكل بيئة خصوصيتها، وهذه الخصوصية قد تفرض نمطا معينا من السلوك التنظيمي وبالأخص درجة معينة من سلوك المواطنة التنظيمية، فالبيئة العمانية بما تحتويه من منظمات حكومية أو خاصة تتميز بخصوصية ثقافية واجتماعية تميزها عن غيرها، وبالتالي هذه الخصوصية قد تظهر مجموعة من الممارسات والأعمال التي تؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية، أو تقليله واختفائه في هذه المنظمات. هذا مع التسليم بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في المجتمع العماني بغض النظر عن درجة وجوده، باعتبار أن القيم والعادات والأعراف المنبثقة من الثقافة الإسلامية والعربية السائدة في المجتمع العماني تحث على هذه السلوكيات وتدعمها بقوة.

ومن الملاحظ أن الكتاب والباحثين أشاروا إلى مفاهيم عامة للبيئة وأخرى أكثر تحديدا أو تفصيلا، وثم وضعها في اطر فكرية متعددة. ويعود الاختلاف والتباين إلى عدة أسباب منها:

1- التباين في اتجاهات البحث أو الدراسة من جهة.

2- المجال والوقت الذي أعدت فيه من جهة أخرى.

3- الخلفية الفكرية التي ينطلق منها الباحث

وبمـا أن الإنسان لا يعيش فـي فراغ، ولا ضمن بيئـة جامدة، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بالعوامل البيئيـة المحيطة والتي بدورها قد تساعد أو تعيق ظهور هذه السلوكيات، وبعض هذه المتغيرات وردت في دراسة (Amabile Etal, 1996) المشار اليها في (المعشري وعلي، 2003) وهي: التشجيع، الاستقلالية، والعوائق.

أولا: التشجيع: إن مفهوم التشجيع يتضح من خلاله حالة الإسناد والدعم الذي يقدمه الآخرون للأفكار الرائدة، ومنهم ذوو الاختـصاص ورؤسـاء العمـل، لتـذليل المصاعب التي تعترض مسيرة الأعمال، وقد ذكر (المعـشري وعلـي، 2003)

ثلاثة مجالات للتشجيع في بيئة عمل الفرد تؤدي دورا فاعلا في توجيه سـلوكه وتحديده وهي:

التشجيع التنظيمي:

ومن أبرز مظاهر التشجيع التنظيمي التي تقدمها المنظمة للفرد خوض المخاطرة، والتقييم العادل، والمشاركة في اتخاذ القرارات بما يؤدي إلى زيادة الاحتمالية في تقديم أفكار جديدة ذات صلة بأعمال المنظمة، وإثارة تلك الأفكار في أذهان أصحابها.

التشجيع الإشرافي:

ويرى هيرسي (Hersey, 1996) نقلا عن (المعشري وعلي، 2003) أن تشجيع المديرين لمرؤوسيهم، يكون من خلال حثهم على التقدم والارتقاء إلى مستويات أفضل، كما أنه غالبا ما يميز بين الكسول والمواظب من العاملين وتحديد قوة التماسك لكل نشاط داخل المنظمة. كما أن المدير الناجح يبرز من خلال استثماره للطاقات الفريدة وتوفير فرص لاختبار الأفكار وإثبات صحتها أو فشلها والاعتراف بكل فخر بالنتائج الجديدة التي يتم التوصل إليها لاسيما الأصلية منها، مما يشير إلى إشاعة أجواء الثقة والأمل نحو انجازات أفضل.

ولهذا ترى الباحثة أن التشجيع الذي يقدمه المدير والمشرف التربوي وكذلك المعلمون الأوائل في مدارسنا يعد من الأمور الضرورية في زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وتجويدها، وذلك بسبب حسن العلاقة بين المعلمين والمشرفين.

تشجيع جماعة العمل: ولقد أشرنا إليه بالتفصيل في موقع آخر من الدراسة وهو عامل (مجموعة العمل).

ثـانيـا: الاستقلالية: يمثل الاستقلال مدى الحرية التي يمتلكها المعلم في ممارسة الأعمال المسندة إليه وكذلك الأعمال غير الرسمية، ومن الملاحظ أنه كلما أعطي الموظف مساحة أكبر من الحرية سيقوده إلى الشعور بتحمل المسؤولية بصورة أكبر تجاه العمل الموكل إليه.

وقد أشارت دراسة امبيلي (Amabile. et.al 1996) نقلا عن (المعشري وعلي، 2003) إلى بعض النتائج الناجمة من فتح الاستقلالية، فقد ذكر بأنها تؤدي إلى تحفيز

قدرات العاملين على الابتكار واستخدام قدراتهم ومهاراتهم في معالجة المشاكل الطارئة ومواجهة التحديات التي تعترض سير أعمالهم. وفي الوقت نفسه أشارت إلى وجود أسلوبين شائعين في منح الاستقلالية في العمل وهي:

أ- منح الاستقلالية مع عدم وضوح الأهداف، مما يؤدي إلى جعل أجواء العمل تتسم بالغموض والتسيب، لجهالة العاملين ماهية الأعمال المطلوبة منهم.

ب- منح الاستقلالية بشكل أسمي فقط وذلك بأن يتحدث المديرون عن تفويض الصلاحيات إلى المستويات الأدنى إلا أنهم يعارضون بشكل قسري النتائج التي يتوصل إليها العاملون. ويرى (عريشه، 1994) نقلا عن (المغربي، 2003) أن الرضا عن بيئة العمل لها أثر مباشر معنوي على الدافعية الداخلية للعمل.

ثالثا- العـوائـق التنظيمية:

وتتمثل العوائق التنظيمية بالعقبات التي تتضمنها بيئة العمل وتؤثر في سلوك العاملين وأدائهم. فجميع التغييرات التنظيمية التي تساند الابتكار وتشجيع ظهوره في منظمة ما يمكن أن تتحول إلى عوائق إذا لم تحسن الادارة التفاعل معها.

وعليه يصبح من الضروري إشاعة مناخ تنظيمي يتناسب مع أهداف المنظمة ورغبات العاملين بها.

وترى الباحثة أنه يجب على إدارات المدارس العمل الجاد لتطوير البيئة الداخلية وجعلها بيئة مفتوحة تمتاز بالحرية والتفاوض والنقاش الإيجابي مع المعلمين بشكل مستقل واعتبار الأخطاء التي قد يقع فيها المعلمون فرصة للتعلم بالإضافة إلى زيادة مساحة الاتصال وفاعليته بين المعلمين. وعلى إدارات المدارس العمل الجاد على تجنب اللقاء مع المعلمين عندما تسود الحالات الانفعالية والتوتر والتعامل بشدة في حالات الطوارئ، تجنبا للنتائج السلبية التي تنجم من هذه اللقاءات. ويؤكد أسكونك (Schnake, 1991) نقلا عن (الفهداوي، 2005) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق الاستجابة الفاعلة نحو بيئة العمل في المنظمة. ماذا يحتاج العاملون في بيئة العمل؟ أجاب على هذا السؤال عالم النفس أبراهام مازلو خلال الفترة (1908، 1970) ومن خلال نظرية هرمية الحاجات، قسمها إلى خمسة مستويات للحاجات الإنسانية وتدرج فيها بشكل هرمي طبقا لأهميتها النسبية:

1. الحاجات الحيوية مثل: (الطعام، الشراب، النوم، الإشباع الجنسي، الرياضة، الاستحمام، العلاج،....).
2. حاجات الأمان: وتتمثل في حاجات الفرد للشعور بالأمان والحماية من التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها. وتفترض النظرية أن الفرد لا يبدأ في التفكير حول إشباع تلك الحاجة إلا عندما يتم إشباع الحاجات الحيوية له. ويجب الإشارة هنا إلى أن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر فقط على الجانب المادي أي الحماية من الإيذاء البدني بل يشمل أيضا الجانب النفسي. فاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله، وتأمين مستقبله، كلها تمثل أمانا نفسيا للفرد.
3. الحاجات الاجتماعية: وتتمثل في الحاجة نحو التفاعل مع الآخرين، وحاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها، والحاجة لأن يكون الفرد مقبولا من الآخرين. وأن يكون له أصدقاء ومتمتع بسلطة.
4. حاجات التقدير: وتعني حاجة الفرد لان يشعر بأنه محل تقدير واحترام من المجتمع الذي يعيش فيه. ويرى علماء السلوك أن إشباع حاجات التقدير يبدأ من احترام الفرد لذاته، وهو ما يدفع الآخرين بالتالي إلى احترامه، وتقديره، ويطلق على احترام وتقدير الآخرين للفرد بالتقدير الخارجي. والذي يتمثل في صورة الاهتمام الذي يوليه أفراد المجتمع للفرد، وعبارات الثناء والمديح التي يعبرون بها عن مشاعرهم تجاهه اعترافا بفضله.
5. حاجات تحقيق الذات: تمثل حاجات تحقيق الذات قمة هرم الحاجات وفقا لنظرية مازلو، وبالتالي فإن سعي الفرد لإشباع تلك الحاجة يعني ضمنيا أن جميع الحاجات التي تفوقها قد تم إشباعها. وقد أطلق عليها الحاجة ذات النهاية المفتوحة، أي لا توجد حدود لإشباعها فهذه حاجات تعبر عن رغبة الفرد للوصول إلى أقصى ما يمكن أن تشجع به قدراته ومواهبه. (طه، 2006).

4.2.1.2 مجموعة العمل:

إن تحقيق أقصى نجاح للعملية الإدارية يمكن أن يتم من خلال المزج بين بعديها الفردي والدينامي وطريقة تفاعلهما مع بعد النظام وبنيته، فكما أن الجماعة

هي أكثر من تراكم كمي لأفرادها كذلك النظام هو ليس بالضرورة مجرد تراكم لعدد من مجموعات العمل فيه، وأن بناء النظام أو تركيبته التي تؤثر على طريقة سير العمل فيه تشتمل على طريقة تقسيم العمل فيه وتوزيع ذلك على العاملين، وما يصاحب ذلك من وصف للعمل، ومجموعة قوانين وأنظمة وتعليمات لتوجيه العاملين وكذلك توزيع مدروس للسلطات والمسؤوليات بين أعضائه؛ غير أن سلوكيات العاملين في أي نظام تتأثر إلى حد كبير بطريقة تقييمهم وبالمعايير المستخدمة في هذا التقييم، وكذلك بطريقة مكافآتهم؛ حيث أن لكيف المكافأة وكمها أثره على السلوك وعلى تفاعل العاملين مع أهداف النظام.

وإن التشجيع الذي يحصل عليه الفرد من جماعة العمل، التي ينتسب إليها يقع في الانفتاح المتبادل للأفكار والمناقشات الهادفة، إذ إن الحصيلة الكبيرة للآراء التي يتم عرضهـا من قبل جماعـة العمل، نتيجة للتمايز فـي إمكاناتها وقدراتها ومواهبها تساعد في التحريض الضمني نحو بناء أفكار جديدة من خلال الحس الإيجابي للمنافسة والتركيز على المطلوب، وفي هذا المجال حددت دراسة أمبلي (Amabile, 1998) نقلا عن (المعشري وعلي، 2003) مجموعة من الصفات الرئيسية التي يجب توافرها في جماعة العمل، بغية الوصول إلى نتائج سليمة منها:

1- أن ينظر جميع الأفراد داخل جماعة العمل إلى هدف واحد والسعي لتحقيقه.
2- أن يظهر جميع الأفراد استعدادا لمشاركة زملائهم الآخرين داخل الجماعة وفي مختلف الظروف والأعمال.

يجب أن يدرك ويميز كل فرد داخـل الجماعة أنـواع المعرفـة التي يطرحها بقية الأعضاء وتعتمدها برامج أعمال تلك الجماعة. وقد توصل جونسن (Johnson 1991) نقلا عن (الطجم، 2001) إلى عدد من العناصر التي تتكون منها جماعة العمل:

1- الهوية المتطابقة.
2- الاعتمادية المتبادلة.
3- التفاعل.
4- وحدة الأهداف.

5- العلاقة المنظمة.
6- التأثير المتبادل

ويرى (الأحمدي، 2004) أن الفرد لا يمكن عزله عن مؤثرات بيئته الداخلية والخارجية. فالفرد يعمل ضمن مجموعة تفرز علاقات غير رسمية تنشأ بينه وبين الآخرين بسبب العديد من الروابط والعوامل (كالقرابة، والثقافة، والخبرة، غيرها) وترتبط بهذه الجماعات العديد من الظواهر (كالصراع، والتعاون، والمشاركة، والولاء) والتي تظهر خلال بيئة العمل الجماعي، وهناك العديد من النظم والتعليمات التي تضعها الإدارة بغية تحديد أهدافها. ولهذا يجب على مدير المدرسة أن يدرك أهمية قربه من أفراد مجموعته سواء على مستوى المدرسة ككل أو على مستوى المجموعات الصغيرة بالمدرسة ليشعروا بتواجده ويستطيع هو أيضا أن يدرك ما يحصل في المجموعات المختلفة.

وقد ذكر (Burpilt & Bigoness) نقلا عن (أبو تايه، 2003) إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك القائد ودرجة الإبداع ضمن فرق العمل. وقد أظهرت نتائج دراسة (الطجم، 2002) أن هناك عوامل تعمل بصورة مؤثرة على وظائف جماعات العمل مثل التجانس والتماسك ووضوح الأهداف وعوامل تحمل متغيرات ذات طبيعة تنظيمية تعمل بصورة سلبية على إنتاج مجموعات العمل وتعمل على تفككها مثل: عدم المشاركة في القرار وعدم الاستماع لأفكار أعضاء التنظيم أو الأخذ بوجهات نظرهم. ومما لاشك فيه أن جماعات العمل تشكل عنصرا هاما ومؤثرا بشكل كبير في التنظيمات الحديثة وخاصة في مؤسساتنا التربوية، وقد أشارت نتائج دراسة (خليفة، 1997) أن عمل الفرد في إطار بيئة اجتماعية تتشكل من أفراد مجموعة وزملاء عمل يبدون استحسانهم ويظهرون احترامهم وتقديرهم وتقبلهم للسلوكيات التطوعية لابد وأن يفضي إلى حرص الفرد إلى تحقيق ما يستوجب رضاء وتقبل الجماعة. أما البيئة الاجتماعية المناوئة للسلوكيات التطوعية فلا ريب أنها ستولد ضغوطا اجتماعية، وستفرض تهديدات اجتماعية على الفرد المتطوع باستخدام أسلحة النبذ والازدراء والارتياب والاغتراب، مما يؤدي إلى عزوف عن ممارسة أنشطة تطوعية جديدة.

وكذلك أشارت دراسة موريسن (Morrison, 1994) نقلا عن (الجراحي، 2005) إلى أن الفرد يميل لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية إذا حصل على تأييد معايير مجموعة العمل.

وقد ذكر نيك ومانز (Neck & Manz, 1994) نقلا عن (الطجم،2001) عددا من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى بناء مجموعات عمل أكثر فعالية، مثل:

1- تحدي قوي للأداء من قبل المجموعة.
2- أهداف واضحة ومفهومة من قبل الجماعة.
3- المشاركة في القيادة حيث يمارس عضو الجماعة أدوارا قيادية.
4- درجة عالية من الاتصالات القائمة على الثقة والصراحة والاحترام.
5- التعامل مع الصراع التنظيمي بارتياح وموضوعية.
6- تنسيق وتنظيم يسمحان بظهور المواهب والإمكانيات الكامنة.

ومن هنا يتضح للباحثة أن مجموعات العمل تشكل عامل بناء إذا كانت إيجابية وعلى توافق مع إدارة المدرسة وقد تكون عامل هدم إذا كانت العلاقات بين مجموعة العمل وإدارة المدرسة سلبية. ويضيف (فليه وعبد المجيد، 2005) تكمن أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.

ويضيف (الطويل، 2001) أما ديناميات الجماعة فلها أهميتها الخاصة في العملية الإدارية، فسلوك الأفراد بمفردهم مختلف عن سلوكهم ضمن الجماعة، حيث أن الجماعة هي أكثر من مجرد تراكم كمي لأفرادها. وأن على الإداري أن يبذل جهدا مقصودا لتفهم خواص جماعات عمل منظمته حتى يستطيع التنبؤ بأنماط سلوكها.

وقد ذكر (الطجم، 2001) قياس كفاءة جماعة العمل في خمسة جوانب هي:

1- التجانس Homogeneity: وتقاس بعنصرين لمعرفة درجة الانسجام بين أفراد المجموعة حيث وجد أن التشابه في الخلفية والجدارة الوظيفية يقرب بين أعضاء جماعة العمل.
2- التماسك Cohesiveness: وهو إحدى الأبعاد الاجتماعية للجماعات، حيث يقيس درجة تماسك جماعة العمل.
3- وضوح الأهداف Goal Clarity: وهو البعد الاجتماعي الثاني المؤثر على جماعة العمل، وكلا العاملين لهما تأثيرهما على عضوية الفرد في التنظيم.
4- الانفتاح Openness: وهذا يقيس بعدين حول درجة فعالية الاتصال والتأثير بين أفراد المجموعة.
5- التفكك الداخلي Internal Mentation: حيث تعمل بعض العناصر على تفكك الجماعة مثل الصراعات والخلافات.

وهناك عناصر تعمل لصالح مجموعة العمل وهي:

1- شعور عضو الجماعة بأنه جزء من جماعة العمل.
2- معرفة ما هو مطلوب منه.
3- عدم التباين في خلفيات أعضاء جماعة العمل.
4- الاحترام المتبادل بين أعضاء جماعة العمل.
5- عدم الشعور بتفكك أعضاء الجماعة وتشتتهم.
6- عدم وجود خلاف وشجار مستمر.

وفي المقابل هناك عناصر تعمل ضد مجموعة العمل وهي:

1- عدم تقبل الأفكار الجديدة.
2- عدم إظهار وجهات النظر الحقيقية.
3- عدم المشاركة في صناعة القرار.
4- الانغلاق وعدم تبادل المشاعر الحقيقية.
5- عدم الاستماع لآراء وأفكار عضو الجماعة.

أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء.

وان تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم والعلاقات التبادلية التي تنشأ أثناء تعاملهم تقوي من مشاعرهم وتحدد مسارها سلبيا كان ذلك أم إيجابيا ويرى (المعاني، 1999) إذا كانت هذه المشاعر إيجابية يميل أفراد الجماعة إلى التواد والتلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية، وحماس كبير، ويكون المناخ الذي يعملون فيه بيئة مشجعة على العمل والإنجاز المبدع. أما إذا كانت تلك المشاعر سلبية يعيش الأفراد في صراع مستمر مما يجعل البيئة غير صالحة للعمل والإنتاج.

5.2.1.2 الحالة المزاجية أو العاطفية للعاملين:

إن لطبيعة الفرد دور هام في تحديد طبيعة الاستجابة للمثيرات سواء أكانت هذه المثيرات مصدرها أزمات حادة أو فرص متاحة مما لا يعيق استثماره لأية فرصة متوقعة وأية أفكار جديدة، ومما لا يدع مجال للشك أن الخصائص الذاتية تلعب دورا هاما في تحديد طبيعة الاستجابة لمثيرات العمل حيث إن للبيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد دورا هاما وحيويا في تشكيل هذه الاستجابة والتأثير عليها؛ لأن رابطة المشاعر العاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم، تجعل الفرد أكثر تماسكا وولاءا لمنظمته ويعمل بكل وفاء ويكرس كل طاقته عندما يقوم بعمل ما في المنظمة وأن الأنشطة التي يقومون بها وإخلاصهم فيها غالبا ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، ويقول (الأحمدي، 2004: 10)" أنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم(بيوتهم) تكون امتدادا لعملهم". ويؤكد (الإمام، 1996) نقلا عن (المغربي 2003: 7) "أن مستوى الدافعية يرتفع لدى الأفراد حينما تشبع حاجاتهم ورغباتهم وتتكون لديهم المشاعر الإيجابية تجاه وظيفتهم ومنظمتهم، ويرتبط ذلك بشكل واضح بدرجة الانتماء التنظيمي" وترى الباحثة أن كلما ساهم المعلم في صنع رسالة مدرسته ورؤيتها المستقبلية كلما كان أكثر تمسكا بها وحريصا كل الحرص على تحقيق أهدافها مهما كلفه ذلك من جهد مادي ومعنوي ولهذا يجب على إدارات المدارس الإيمان بهذه الحقيقة من أجل تحقيق أكبر قدر من معاني سلوك المواطنة التنظيمية في مدارسنا.

6.2.1.2 نوع الرقابة:

قام الباحثون مورمان ونيو وبراين (Moorman & Nieho Brian, 1993) نقلا عن (الجراحي، 2005) بدراسة العلاقات بين طريقتين لرقابة القائد (مراقبة وفحص العمل، ومناقشة الأداء مباشرة مع العاملين بشكل منفرد أو كمجموعة، سـواء عـن طريق الاجتماعات الرسمية أو المناقشات التلقائيـة غيـر الرسـمية) وتـصورات المستخدم لعدالة موقع العمل (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات) وسلوك المواطنـة المستخدم. وأظهرت النتائج دعما جزئيا للنموذج التعويضي المتوقع للعلاقـات بـين طرق الرقابة، وتصورات العدالة، وسلوك المواطنة التنظيمية. حيث أشارت النتـائج إلى أن الرقابة تؤثر على المواطنة سلبا لأن السيطرة القريبة قد تمنع المـستخدمين من أداء الواجبات الإضافية. كما أن الرقابة التي تركز على تجميع المعلومات غير المتحيزة تؤثر على تصورات المستخدمين إيجابيا عن العدالة. كما أن هناك علاقـة سلبية بين عدالة الإجراءات وبعد الروح الرياضية بـدلا مـن العلاقـة الإيجابيـة المفترضة.

7.2.1.2 القدوة القيادية:

أن قوة القائد أو نفوذه، كما يقال أحيانا، هي القدرة التي يمتلكها وتمكنه مـن ممارسة التأثير على سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم. ونظرا لأهمية المـوارد البشرية في التنظيم وتأكيدا على استمرارية عطائها، أصبحت مصادر قـوة القائـد تحتل مساحة واضحة في أدبيات السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى الأهميـة البالغـة التي يشكلها هذا الموضوع في كشف بعض الغموض الذي يكتنـف سـلوك القائـد الفعال، حيث اختلف العلماء في تعريف هذا السلوك. حيث يعرف (أبو تايه، 2003) قوة القائد بأنها القدرة على التأثير على الجوانب المختلفة المتعلقة بـسلوك الأفـراد والجماعات داخل التنظيم، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد أورد (أبو تايه، 2003) نموذجين لأنواع القـوة التـي يمارسـها القائـد وهمـا: نمـوذج فيبـر (Weber,1947) ونموذج فرنش ورافن (French & Raven (1959 .

1- وقدم فيبر هذا النموذج ضمن محاولته شرح البيروقراطية المثالية والحاجة إلى السيطرة على الجهاز البيروقراطي من خلال السلطة والنفوذ. وقد أورد ثلاثة أنواع من القوة:

أ- القوة الكارزماتية وتستند في تأثيرها إلى شخص القائد وأعماله ومنجزاته.

ب- القوة التقليدية وتستند إلى الحق الموروث والمكتسب للقائد.

ج- القوة القانونية وتستند إلى القانون الذي يستمد شرعيته من الشعب.

2- أما نموذج فرنش ورافن فهو نموذج يعتمد على خمسة مصادر للقوة بحيث يمثل النموذج الأكثر استخداما بين الباحثين خاصة فيما يتعلق بمقارنة تأثير استخدامات أنواع القوى المختلفة على العوامل التنظيمية. وفيما يأتي ملخص لهذا النموذج:

1. قوة المكافأة (Reward power) بموجب هذه القيم يقدم التابع الطاعة للقائد طمعا في المكافأة التي يسيطر عليها القائد.
2. قوة الإجبار(Coercive power)، بموجب هذه القوة يقدم التابع الطاعة للقائد تجنبا للعقاب.
3. قوة الشرعية (Legitimate Power) للقائد هنا الحق في طلب الطاعة وعلى التابع الاستجابة الإلزامية.
4. قوة المعرفة (Expert Power) التابع هنا يطيع بسبب المعرفة والمهارة التي يمتلكها القائد ويحتاجها التابع.
5. قوة الجاذبية (Referent Power) التابع هنا يطيع القائد بسبب إعجابه بالخصال والسمات الشخصية للقائد.

وبعد تجوالنا في الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وجدنا؛ إن الدراسات التي ناقشت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على العديد من العوامل التنظيمية والشخصية كثيرة ومتعددة حيث يمثل الدعم القيادي أي مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة عاملا مهما ومؤثرا، وذكر (شاهين، 2002) نقلا عن (المغربي، 2003: 4)" إن الدعم القيادي يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم ".

ولقد خاص اسكونك (Schnake, 1991)، نقلا عن (المغربـي، 2003) إلـى أن هناك عددا من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط الديمقراطي المدعم لمرؤوسـيه فيما يلي بعض منها

1. ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاسا للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين.
2. زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين.
3. زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي.

ويضيف (المغربي، 2003) أن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يتأثر بمدى إدراكهم للدعم القيادي مما يجعلهم يبادلون الإدارة سلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة ويدفعهم إلى تحسين الانجاز.

وهذا بدوره يقودنا إلى أن دعم القائد ومساندته بصورة واضحة من شأنها زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا بمثابة رد الجميل. وقد أكد (سـتايل وجنكيـز، 1977) نقلا عن (الفضلي، 1999) على تأثر سلوك المرؤوس بسلوك القائـد مـع تراجع آثار القواعد والسياسات والقوانين المنظمة للعمـل أمـام قـدرة المـدير أو المشرف على التأثير وبالذات من خلال قدرته على ممارسة دور القدوة أو النموذج. وأن مسؤولية قائد المؤسسة ستكون أكبر من مجرد توفير الدعم المالي المطلـوب، وسيتحتم عليه أن يكون قدوة ومثالا يحتذي به لبقية الموظفين. وأن نكون صـادقين مع أنفسنا لا يعني أن نجرح الآخرين ونتجاهلهم. والنزاهة هي أكبر من مجرد التقيد الحرفي بالقوانين، لأنه من السهل علينا أن نحرف النظام القانوني ونتصرف علـى أهوائنا وأن العقود لن تكون بديلا للتعامل الشريف والنزيه. ونحن نفقد العديـد مـن الأشياء المحسوسة إذا ما فرطنا ببعض اللامحسوسات كالولاء والثقة والنزاهة. وقد أكدت نتائج (الفضلي، 1997) على وجود علاقة ارتبـاط موجبـه مـابين الالتـزام التنظيمي وطبيعة علاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه. وقد توصل (شاهين، 2002) نقلا عن (المغربي، 2003) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالـه إحـصائيا بـين المشاركة في اتخاذ القرارات والدعم التنظيمي، وأن إدراك الدعم التنظيمي لا يتوقف

على ما لدى الفرد من خصائص شخصية مثل الكفاءة الاجتماعية، وإنمـا يتوقـف بالدرجة الأولى على متغيرات تنظيمية يقع في أعلاها عدالة التوزيع ثم المشاركة في اتخاذ القرارات. وقد توصلت دراسة اسنبرج وآخروون (Eisenberger,et.al 2001) نقلا عن (المغربي، 2003) إلى أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي لـدى العاملين فيظهر الالتزام التنظيمي في شكل العناية بمتطلبات المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها، وأثبتت الدراسة أن الالتزام يعد متغيرا وسـيطا بـين إدراك الـدعم التنظيمي والتطوع التنظيمي والأداء داخل الدور، مما يمكن معه القول أن العلاقـة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام تزيد من قبول العاملين لشكل المشاركة وتحقيق الأداء المطلوب. ويضيف (المغربي، 2003) أن القيادة وتحقيق الذات يعـدان مـن العوامل الأكثر تأثيرا على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم.

8.2.1.2 الثقة التنظيمية(Organizational Trust):

لا يمكن لأي منا أن يتجاهل الدور الحيوي والأساسي الذي تتمتع بـه الثقـة التنظيمية. إن الثقة هي الرابط القوي الذي يجمعنا معا في منظمة متحضرة ومنتظمة تخلو من الفوضى والاضطراب وإذا لم نستطع أن نثق بقادتنا التربويين وزملائنا في العمل سوف نصل إلى حالة لا نستطيع فيها أن نبني حياة عملية مستقرة وفي الوقت نفسه، فإن الثقة ليست هدفا مثاليا وحلما لا يمكن تحقيقه؛ بل إنها موجـودة وبـشكل كبير فهي الرابط الذي تقوم عليه العلاقات التنظيمية والتي تبقـي علـى اسـتقرار الأنظمة ومن هنا ترى الباحثة أنه لن تستطيع أي مؤسسة تربوية أن تحقق أي نجاح أو ترقي إلى أي مستوى جيد دون وجود الثقة. فالثقة التنظيمية من العوامل المؤثرة وبشكل كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تستحق الدراسة فما المقـصود بالثقة التنظيمية؟ يرى (رشيد، 2003، ص447) أن الثقة التنظيميـة هـي" الـشعور الشامل باستحقاق المنظمة بوصفها كيانا؛ لأن تكون مؤتمنة وفقا لإدراك الموظـف، وأنها ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالح الموظف". وتوصلت (الجراحـي، 2005) إلى إجراءات تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عامـل الرقابـة أن الثقة المتبادلة بين الموظفين والقادة وتقليل مناخ التوتر والقلق مـن خـلال إشـباع

حاجات الموظفين وتلبية رغباتهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وتوفير احتياجاتهم الأساسية، ومؤازرتهم في قضاياهم من شأنه أن يزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأكدت الجراحي في نتائج دراستها أن الثقة بالإدارة من العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية. ويتضح لدينا أن الثقة في العلاقة تزيد من الأمان وتقلل من الممنوعات والآليات الدفاعية وتحرر الناس لتجعلهم يتشاركون بمشاعرهم وأخلاقهم والثقة تجعل المرء يأتمن زملاءه على أسراره ومخاوفه لأنه متأكد أنهم سيعاملونها بمنتهى الحرص والعناية. والثقة تمنحك القدرة على تحقيق الذات والاعتزاز بقيمك الشخصية دون القلق إذا ما كانت هذه القيم ستلقى الترحيب من الآخرين أو لا. والثقة تجعل الزملاء مستعدون لقضاء وقت أطول مع بعضهم البعض وأن يقدموا التضحيات لزملائهم دون تردد. والثقة تعبير عن قناعة راسخة أن الزملاء يثقون بقدراتهم في أداء العمل بشكل جيد وأنهم سيقفون لبعضهم البعض في وقت الشدة. وتعني الثقة الحفاظ على الوعود، وفي حال عدم الإيفاء بالوعد تكون الثقة رصيدا ثمينا يبرر الأسباب المنطقية للطرف الآخر. وأخيرا تعني الثقة أن العلاقة ستبقى بين الطرفين لا لأنها تأتي عليهم بالأرباح، بل لأنها نفسها موضع تقدير واعتزاز من كليهما. وترى (الحمداني، 2009) أن مرحلة الثقة التنظيمية تبدأ في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم، وتمتد إلى ما بعد ذلك حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج. ويرى (المغربي، 2003) أن إدراك الدعم التنظيمي يعمل على زيادة ثقة الفرد في أن التنظيم سيكافئه على مجهوداته اعتمادا على نظرية التبادل الاجتماعي. ويرى هون وكرستي (Hoon & Christy,2000) نقلا عن (أبو تايه، 2003) أن زيادة مستوى الثقة بالمشرفين تسبب زيادة في السلوك الإبداعي، وأن زيادة مستوى الثقة بالتنظيم تسبب زيادة في مستوى الولاء والرضا لدى العاملين. ويرى (عبد المجيد وفليه، 2005) أن بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة ونشر المفاهيم الإيجابية بين أعضاء الجماعة كالإخلاص والانضباط في العمل وجودة الأداء والتقدم والتطوير من أهم العناصر التي يجب الاهتمام بها في مجال بناء مجموعات العمل في المنظمات.

9.2.1.2 المناخ التنظيمي:

لقد عرف (المعاني، 50:1999) المناخ التنظيمي بأنه" الجو الذي يسود المنظمة وينجم من جراء أساليب الإدارة السائدة والطرق التي يتعامل بها المديرون والموظفون داخل المنظمة. لذلك عد المناخ التنظيمي بأنه شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء، وأن نجاحها في تحقيق أهدافها بشكل فاعل يعتمد على جو العمل السائد بها، وأن التنظيمات والعاملين يسعون معا إلى توفير المناخ التنظيمي الجيد لصالحهما معا". **و**المناخ التنظيمي كما جاء به (القديوني، 1989) نقلا عن (المعشري وعلي، 2003) يتمثل في مجموعة من الخصائص الداخلية للعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستمرار ويدركها العاملون ويفهمونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم ومن ثم سلوكهم، وأن أي تغيير في أداء الفرد يتأثر بتغيرات المناخ التنظيمي ولاسيما في النواحي الاقتصادية والإنسانية والاجتماعية، وكذلك درجة الأمن والمخاطرة التي يحققها العمل، وأن تمتع العاملين بضمانات وظيفية معقولة سوف يسهم في حالة الاستقرار النفسي وزيادة فرصة الأداء الجيد للعاملين. وفي هذا المجال أشار (اللوزي، 1999) نقلا عن (المعشري وعلي، 2003) إلى أن النمط الاستبدادي في القيادة لا يسمح بظهور الابتكارات نتيجة لعدم إعطاء الفرد فرصة المشاركة في القرار، ولأن التفكير ألابتكاري يتطلب انطلاقا فكريا بلا قيود أو حدود، إذ يبحث هذا التفكير عن حلول وأفكار لا يمكن التنبؤ بها مقدما. ويتضح أنه من الضرورة تهيئة المناخ الصحي لإحداث تغيرات إيجابية في المنظمات حيث تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين، وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها، بجوانبها الحسنة والسيئة، ثم تفسيرها التفسير الواقعي الصحيح، الذي يساعد على الاستجابة الملائمة وأن تعمل على إنشاء مناخ صحي قائم على الصراحة والمواجهة بالإضافة إلى التعرف على اتجاهات العاملين الصحيحة، وغير الملائمة والذي يساعدها على صنع التخطيط السليم للتغيير. وأنه يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين، في توجهها نحو التغير المطلوب، وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المشروع المناسب من الحوافز، وإعطاءها المزايا التي يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين.

ويرى (المغربي، 2003) أن توفير المناخ الذي يتمتع بالعدالة التنظيمية يسهم بصورة إيجابية في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة. ويؤكد (الحجري، 2002) أنه كلما كان الجو السائد في المنظمة يتميز بالتسامح والتعاون والعدالة بين العاملين والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة أدى ذلك إلى تعزيز ثقتهم بالتنظيم ورفع روحهم المعنوية وزيادة رضائهم عن التنظيم وبالتالي تعزيز الولاء التنظيمي لديهم. لذلك اعتبرت التنظيمات المتسلطة والتي تتصف بعدم الاهتمام بأفرادها بأنها تنظيمات تشجع على ترك العمل والغياب والتسرب وبالتالي ضعف قيم الولاء لدى العاملين.

10.2.1.2 خصائص الوظيفة:

لقد أكدت العديد من الدراسات أن صفات العمل أو خصائص الوظيفة لها تأثير كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى ولاء الفرد التنظيمي باعتبار أن الولاء التنظيمي كما تراه (الجراحي، 2005) أحد المفاهيم ذات العلاقة بالمواطنة التنظيمية وإن التعرف إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يقود القارئ لعدة مفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر وقد تؤثر وقد تتأثر به، وبكلمات أخرى تتفاعل هذه المفاهيم في إطار المنظمة، لدرجة يصعب معها- أحيانا – وضع حد فاصل بينهما من بين هذه المفاهيم الولاء التنظيمي Organizational loyalty والذي عرفته (الحمداني، 9:2009) بأنه " الحالة التي تصف شعور الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ومدى توافق أهدافه وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمها، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المنظمة، وليس من أجل مصالحه الشخصية. والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل بكل تفان وإخلاص من أجل زيادة إنتاجيتها". ومن هنا فإن خصائص الوظيفة المؤثرة على الولاء التنظيمي نفسها والمؤثرة بدورها على سلوك المواطنة التنظيمية. ومن هذه الخصائص ما ورد في ستاو (Staw, 1982) نقلا عن (العتيبي، 1998) أن الولاء التنظيمي يتأثر بخصائص الوظيفة التالية: درجة مسؤولية الشخص عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس الموظف بأهمية العمل نفسه، ومعرفة الموظف بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج. ويرى (الرواشده،

2007) أن الولاء التنظيمي للفرد يرتفع بزيادة درجة استقلاليته، وحريتـه فـي أداء العمل من غير ضغط أو إجبار، وذلك كلما شعر بأهمية العمل الذي يؤديه، وأحـس بالتحدي في العمل، وكلما اختلط بالآخرين بشكل تعاوني. ويضيف (لوتـاه، 2002) الخصائص التالية والتي تزيد من ولاء الموظفين للعمل:

1- الاستقلالية في العمل، بمعنى مدى توفر حرية التفكير والتصرف المستقل للفرد دون تدخل الآخرين.
2- أهمية العمل، أي شعور الموظف بأن عمله مهم وله تـأثير بـارز فـي حيـاة الآخرين.
3- الاندماج في العمل، وهو شعور الموظف بأن العمل مشوق ويستحق جهد الفرد وترى الباحثة أنه كلما كان العمل يمثل متعة للموظف كلما كان ادائة أكثر جودة وإحساسا به.

11.2.1.2 البيئة التنظيمية:

أن أي مؤسسة تربوية لا بد أن تكون ضمن بيئة توجد بها تؤثر فيها وتتـأثر بها ولهذا ظهرت تعريفات مختلفة حول البيئة التنظيمية فمنهم من عرفها بأنها " كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود التنظيم، ويقصد هنا بـالقوى ذات الـصلة بجميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء التنظيمـات" بتمـان (Bateman, 1996 نقلا عن (طه، 2006) وتشير البيئة التنظيمية Organizational Environment إلى كافة الكيانات أو المتغيرات المحيطة بالتنظيم والتي يحتمل أن تؤثر على أدائهـا بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولا تخضع نـسبيا لـسيطرتها، مثـل التـدخلات الحكومية والمنافسون والظروف الاجتماعية.

وتستطيع الباحثة القول أن البيئة التنظيمية هي جميع المؤثرات الخارجية التي من شانها أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على سـير المنظمـة وأهـدافها الإستراتيجية وتكون هذه المنظمة لا تستطيع الانفلات عنها وتفرض علـى صـناع القرار الأخذ بأساليب وسياسات مختلفة في التعامل والتكيف معها لأن هذه المؤثرات

لا تخضع تماما لسيطرتها ولكنها تؤثر بصورة كبيرة على أدائها وبالتـالي علـى سلوك العاملين فيها. ومن مكونات البيئة التنظيمية:

1. الجمهور: أي جميع المنظمات الأخرى التي تقدم نفس المخرجات حتى مدارس التعليم الخاص
2. الهيكل التنظيمي: ويشمل الوظائف المؤداة داخل التنظيم والعلاقات التنظيمية التي تربط بين العاملين.
3. التقانة: وتتضمن النظام الالكتروني المستخدم داخل المنظمة ومدى فعاليته.
4. الحكومة: ويقصد بها مجموعة القواعد والتشريعات والإجراءات التي تحكم البيئة التي يعمل بها التنظيم، وكذا الجهات والهيئات الحكومية التي تتعامل معها التنظيمات، وتلعب تلك العوامل دورا مؤثرا ومباشرا في تحديد سياسات وأنشطة التنظيم.
5. جماعات الضغط Public Pressure Groups: ويقصد بهم مجموعة الجمـاهير التي تتعامل أو لها صلة بالتنظيم، وتمارس عليه ضغوط مختلفة، أو لها تأثير لا يمكن إغفاله على سياسات وأداء التنظيم، لذا يطلـق عليهـا أيـضا جماعـات الإلتفاف. (طه، 2006).

ومما لا شك فيه أن الفرد داخل بيئة العمل يمارس مجموعـة مـن أنمـاط السلوك تختلف من شخص لآخر ومن هذه السلوكيات، السلوك الانعزالي والـسلوك التقاني والسلوك الابداعي والسلوك المتمرد.وغيره من السلوكيات وترى الباحثة أن جميع أنواع هذه السلوكيات يفرضها على الفرد عدة عوامل

من القراءات حول الموضوع:

1- يخلق الإشراف الجيد الثقة بين الرئيس والمرءوسين.
2- الإنسان اجتماعي بطبعه ويحب أن تنظر إليه الإدارة كذلك.
3- يجب اشراك الجماعة عند مناقشة مشاكلها.
4- تأثير العوامل النفسية على السلوك أقوى من تأثير العوامل المادية.
5- يشكل الأفراد العاملون في ظل ظروف واحده جماعات غير رسمية فيما بينهم

12.2.1.2 ضغوط العمل: Organizational Stress

تعتبر الضغوط التنظيمية Organizational Stress من أبرز مشكلات العصر الحديث، التي تواجه العاملين والقيادات الإدارية في مختلف المنظمات والمؤسسات ويضيف (بلال، 2008) حيث يتفاوت الناس في الثبات أمام المثيرات فمنهم من تستخفه التوافه فيفقد توازنه ويتهاوى بسرعة، ومنهم من تحفزه الشدائد فيبقى صامدا ومثابرا متحفظا برجاحة عقله وسماحة خلقه. وبلا شك تعتبر الضغوط في مجال العمل من أبرز مشكلات العصر الحديث، والتي تشكل تحديا كبيرا يواجه العاملين والإداريين في مختلف المنظمات الحكومية والخاصة. الأمر الذي دفع بعدد كبير من الباحثين لدراستها والوقوف على أبعادها المختلفة لفهمها ومحاولة إيجاد حلول لها لتقليل تأثيرها على الأفراد والمنظمات. وأنني أجد من الصعوبة إيجاد تعريف محدد للضغوط حيث أنها تختلف من شخص لآخر وكذلك تختلف بمقدار تأثيرها على الأفراد. فالضغوط بصفة عامة نقلا عن (الغيص، 1997) هي رد الفعل النفسي والفسيولوجي والسلوكي للتغيرات والأحداث في البيئة المحيطة بالفرد ويرى كلا من (Fraser, 1980) (Haw,1983) (Antonovsky,1982) (Folkman & Lazarus, 1979) نقلا عن (الغيص، 1997) "أن الضغوط هي شعور بعدم الراحة مؤقتا قد يزول بزوال المشكلات وقد يتفاقم إذا استمرت تلك المشكلات ". وترى الباحثة أن الضغوط التنظيمية هي إحساس الموظف بعدم الارتياح في مجال العمل بصفة مؤقتة قد تستمر لفترة طويلة لوجود المسبب لهذا الضغط وقد تزول بزوال المشكلة أو المسبب. في حين أن (بلال، 2008) قسم الضغوط في العمل من حيث مفهومها إلى:

1- المفهوم الذاتي للضغوط ويعرفها ليثنس (Lothans, 1985) كما ورد في (بلال، 2008) أن الضغوط استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة".
2- المفهوم البيئي للضغوط ويعرفهامدليمس وهيل(Middlemist & Hill, 1988) كما ورد في (بلال، 2008) بأنها تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد.

3- المفهوم المتكامل للضغوط ويرى (بلال، 2008) أنها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به.

وترجع أسباب الضغوط كما يراها (الغيص، 1997) إلى عوامل شخصية وعوامل وظيفية ومن العوامل الشخصية: الطموح، والسن، والنوع، والخوف، والعنصرية، والتعليم. اما العوامل الوظيفية فهي مثل: زيادة أو قلة عبء العمل، وطول ساعات العمل، وعدم استغلال الكفاءة، والمستوى الإداري، وطبيعة العمل، وتعارض الأدوار، وسوء العلاقة من الرئيس والمرؤوسين أو الزملاء، وتعدد المسؤوليات، وعدم وضوح الأهداف، وغموض الدور، والانشغال الذهني، والاستعجال في إتمام المهام يؤدي إلى حدوث الأخطاء ومن ثم الإصابات في العمل. ويرى ليزرس (Lazarus,1991) نقلا عن (الخضر، 2005) بأن ضغوط العمل عملية يدرك الفرد من خلالها بأن هناك فرصا هامة أو تهديدا محتملا لا يستطيع التعامل معها بصورة فاعلة.

ومما سبق نستطيع التوصل إلى أن ضغوط العمل متعددة ومتنوعة المصادر ويختلف تأثيرها على الأفراد حسب شخصية الفرد وقدرته على الاستجابة لها وقدرته على التفاعل معها، مما قد يبدو لفرد بأنه موقف ضاغط قد لا يبدو كذلك لفرد آخر، فالأفراد يختلفون في قدراتهم وخبراتهم وظروفهم الشخصية، الأمر الذي ينعكس على قدرتهم على التكيف الفعال مع الموقف الضاغط.

مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الأفراد في أعمالهم إلى مصادر كثيرة لضغوط العمل سواء كان مصدرها العمل أم خارجه ويذكر (بلال، 2008) أربعة مصادر لضغوط العمل تتمثل في الآتي:-

خصائص الوظيفة وطبيعة الدور والعلاقات الشخصية وخصائص البيئة.

أما (الخضر، 2005) فقد قسم مصادر الضغوط المهنية إلى أربعة أقسام:

1- مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد.
2- مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة.
3- مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة.

4- مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة.

ويصف (بلال، 2008) الفرد كمصدر للضغوط ومن أهم الخصائص الفردية:

1- نمط الشخصية.
2- مركز التحكم في الأحداث.
3- الأحداث الضاغطة في حياة الفرد.
4- القدرات والمهارات والخبرات السابقة.
5- هيكل الحاجات والقيم.
6- الحالة النفسية والجسمانية.
7- سمات الشخصية.

إدارة الضغوط داخل بيئة العمل: إن عمل الأفراد سويا داخل بيئة العمل بلا شك يتعرضون لضغوط مختلفة بسبب العمل في المنظمة أو ضغوط لأسباب شخصية يجعلهم يتعرضون لها في حياتهم والغير مرتبطة ببيئة العمل. يرى (طه، 2006) ثلاثة مداخل في إدارة ضغوط العمل:

1- مدخل وقائي Preventive Approach:

ويستخدم غالبا لهدف تخفيض أو استبعاد عوامل ضغط العمل حتى لا تنمو تأثيراته السلبية وبالتالي ينخفض أداؤهم، ومن هذه الاستراتيجيات:

أ- إعادة تصحيح محتوى العمل.
ب- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
ج- تنمية مهارات الاتصال بين العاملين.
د- تصميم برامج لتطوير الأداء.

2- مدخل تهربي Escape Approach:

يستخدم غالبا بواسطة الأفراد، حيث يستهدف الهروب من ضغوط العمل حتى يتجنبوا تأثيراته السلبية على عملهم، وبالتالي يعتمد الأفراد على عدد من الأساليب أهمها:

أ- المعاش المبكر Early Retirement.
ب- طلب النقل الوظيفي Job Transfer.

ج- البحث عن وظائف أخرى خارج المنظمة.

د- تصميم برامج لتطوير الأداء.

3- مدخل تكيفي Adoptive Approach :

يستخدم غالبا هذا المدخل بواسطة كل من الأفراد والمنظمات معا نظرا لأنه يستهدف التعايش مع مسايرة ضغوط العمل، وبالتالي تعتمد منظمات الأعمال على عدد من الاستراتيجيات مثل:

أ- التدخل الاجتماعي Social Support من خلال تصميم برامج لزيادة التفاعل الاجتماعي بين العاملين بالمنظمة كالرحلات والندوات والحفلات.

ب- مراكز رعاية لصحة العاملين Personal Wellness من صالة ألعاب رياضية، حمامات البخار، التدليك.

ج- السماح بالترك الجزئي للعمل Sabbatical كالإجازة بدون مرتب أو العمل جزء من الوقت. ويذكر (طه، 2006) تسع وصفات للعلاج الشخصي للضغوط Personal Prescription:-

1- رفض أو مقاومة العمل الإضافي.
2- قبول الأجر الإضافي Overtime .
3- ممارسة التدريبات الرياضية بانتظام.
4- تجنب الأفراد المسببين للضغط داخل العمل.
5- تجنب تأجيل المهام المطلوبة.
6- وضع معايير معتدلة للأداء.
7- تقييم جدوى الصراع التنظيمي قبل الدخول فيه.
8- استشارة الأفراد محل الثقة قبل قبول مهام جديدة.
9- القيام بجلسات الاسترخاء Relaxation وتتضمن الاستلقاء في وضع مريح للجسم وفي مكان هادئ مع إغلاق الأعين والتنفس بانتظام واستدعاء خبرات سارة من الذاكرة. وباعتبار أن للضغوط نتائج سلبية وإيجابية على الفرد، لذا فإن هدف إدارة الضغوط ليس من أجل التخلص منها نهائيا ولكن من أجل أن

تكون في مستويات معقولة ومقبولة، مفيدة للفرد والمنظمة ويذكر (الخـضر، 2005) تصنيفين لأساليب إدارة الضغوط، أساليب فردية وأساليب تنظيمية.

أولا: الأساليب الفردية: وهي الطرق التي بإمكان الفرد القيام بها بمبادرة منه مـن أجل تخفيض التوتر السلبي الذي يشعر به، ومن هذه الأسـاليب: (الرياضـة – الحمية الغذائية – الاسترخاء – المساندة الاجتماعية- الأنشطة الروحية- الإرشاد النفسي- تجنب البيئة الضاغطة) منها على سبيل المثال(الإفـراط فـي الأكـل والشرب – النوم – تناول المسكرات والمخدرات-.... وغيرها).

ثانيا: الأساليب التنظيمية: وهي أساليب تبادر بها المنظمة من أجل السيطرة على المعدلات الضارة من الضغوط التي يشعر بها أفرادها، فالمنظمة معنية هنا بالقيام بدور لضبط مستويات الضغوط من أن تصل إلى حد ينعكس سلبا عليها وعلى أفرادها ومن هذه الأساليب(التدريب – المواءمة المهنية – استقلالية أكبر- رفع مستوى الأمن والسلامة – إعادة تصميم العمل – صيانة نظم التقييم وتحليل العمل – وضع أهداف معقولة الصعوبة).

ولا شك في أن الأساليب المذكورة ما هي إلا أمثلة لما يمكن أن تقدمه المنظمة لأفرادها من اجل جعل مستويات الضغوط في معدلات معقولة..

تعتبر الضغوط التنظيمية Organizational Stress من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين والقيادات الإدارية في مختلف المنظمات والمؤسسات ويعرف (الغيص، 1997) الضغوط بصفة عامه بأنها رد الفعل النفسي والفسيولوجي والسلوكي للتغيرات والأحداث في البيئة المحيطة بالفرد.

وأرى أن الضغوط التنظيمية هي إحساس الموظف بعدم الارتياح في مجال العمل بصفة مؤقتة قد تستمر لفترة طويلة لوجود المسبب لهذا الضغط وقد تزول بزوال المشكلة أو المسبب.

13.2.1.2 الولاء التنظيمي:

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي للعاملين بشكل عام والمعلمين بشكل خـاص من أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لعمق الارتباط بينه وبـين

سلوك المواطنة التنظيمية وبما له من دور بارز على الظواهر السلوكية الخاصة بالأفراد أو تلك الظواهر الخاصة بالمنظمة فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي وغياب المعلمين وزيادة جودة الأعمال المقدمة من تدريس وغيره ومنه فإن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي سوف يؤثر على مستوى أداء المنظمة(المدرسة) ككل.

ومن هنا يمكن القول إن الاهتمام بالولاء التنظيمي كأحد العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية يعزى إلى وثاقة ارتباطه فهو يعد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء منها ما كان يخص الفرد أو منظمته أو المجتمع كافة. ويضيف (الأحمدي، 2004) أن الولاء كأي متغير سلوكي آخر، لا يمثل واقعا ملموسا، بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به، ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا، أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد بالمنظمات أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهودا كبيرة وتكاليف باهظة للوصول إلى مستوى ملائم منه، ويتطلب ذلك نظما وإجراءات قد تطول أو تقصر.

ويتصف العصر الذي نعيشه بهيمنة التنظيمات وشمولها مناحي الحياة كافة، وينظر الناس لهذه التنظيمات بمثابة الأنظمة الحيوية يتعاملون معها فتقدم لهم ما يحتاجون إليه ويرى (المعاني، 1999) أن لكل تنظيم هدف يسعى لتحقيقه أفراد مؤهلون وقادرون يولونه ولائهم، ويوفونه جهدهم، ويحصلون منه بالمقابل ما يسد بعض احتياجاتهم فتغدو العلاقة بينهم وبينه علاقة تبادل وتكامل. ولهذه الأسباب وغيرها فإن الولاء التنظيمي من العلوم الإنسانية التي تتميز بمفاهيم وتعاريف متعددة يكتنفها نوع من الصعوبة.

مفهوم الولاء التنظيمي:

يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الغير ثابتة لكونها من المفاهيم السلوكية التي لم يتفق الباحثون على وضع تعريف محدد وثابت لها، مما ينعكس بصورة تلقائية على أساليب وأدوات قياسه فيعرفه (المعاني، 1999) هو الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المنظمة وأهدافها، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، وتسهيل تحقيقه لأهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها.

في حين اعتبره (الأحمدي، 2004) أنه ارتباط الأفراد بالإدارة بصورة غير رسمية، لاتخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها، بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء التفاني في سبيل المصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية، مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع أهداف المنظمة التعليمية، ويرجع ذلك إلى أن الولاء يتميز بمظهرين أولهما، ارتباط الأفراد بالأهداف العامة للمنظمة التعليمية. ثانيهما، استمرارية النظام والمحافظة عليها داخل المنظمة.

وتعرف (الحمداني، 9:2009) " الولاء التنظيمي بأنه الحالة التي تصف شعور الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها ومدى توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المنظمة وليس من أجل مصالحه الشخصية. والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل بكل تفاني وإخلاص من أجل زيادة إنتاجيتها".

أنواع الولاء التنظيمي:

إن العديد من الدراسات أعطت أنواعا متعددة ومختلفة للولاء التنظيمي ومن هذه الدراسات دراسة (لوتاه، 2000):

1- الولاء الوظيفي: ويعبر عن مدى إدراك الفرد لمدى تلبية الوظيفة التي يشغلها أو المهنة التي يمارسها لاحتياجاته المتباينة.
2- الولاء النقابي: ويعبر عنه بالارتباط بالنقابة والرغبة في العمل لصالحها وشعور الفرد بالمسئولية تجاهها
3- الولاء لرئيس العمل.
4- الولاء للإدارة العليا.

5- الولاء لمجموعة العمل.

أما أبعاد الولاء التنظيمي فقد وجدنا عددا كبيرا من الأبعاد منها كما جاء في (الحجري، 2000):

1- الولاء الاتجاهي: ويشير إلى العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد والمنظمة.

2- الولاء السلوكي: يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق.

3- الولاء المحسوب: علاقة تعتمد على المبادلة بين الموظف والمنظمة وينمو الولاء لدى الأفراد من خلالها.

4- الولاء المعنوي: الأدبي يعني تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم.

5- الولاء التلاحمي: تقابل الولاء العاطفي وتمثل ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة.

6- الولاء المنضبط: ويقابله الولاء الأخلاقي والولاء المعياري والرقابي وهو ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراسا لتوجيه سلوك الأفراد.

ويرى (الفضلي، 1997) أن الأداء الوظيفي يرتبط بشكل أساسـي بإنتاجيـة العمل والأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي داخل المنظمة والاتجاهـات الإيجابيـة نحوها مما يؤثر على المبادرة والإبداع. وتعود فائدة الولاء الوظيفي على المجتمـع بشكل عام وذلك لأن انخفاض الغياب وارتفاع جودة العمل بما يزيدان من الإنتاجيـة القومية الكلية لدوله، أي سوف يصب ذلك في المصلحة العامة للدولة.

مقومات الولاء التنظيمي:

ويضيف (المعاني، 1999) خمسة مقومات أساسية للولاء التنظيمي هي:

1- قبول أهداف التنظيم وقيمه الأساسية.

2- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.

3- درجة عالية من الانغماس في التنظيم والولاء له.

4- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.

5- الميل لتقويم التنظيم تقييما إيجابيا.

أسباب عدم الولاء:

هناك العديد من الأسباب التي تؤثر سلبا على الولاء التنظيمي كما جاء في (جواد، 2000) كما ذكر في (الحجري، 2002):

1- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين.

2- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذه المنظمة.

3- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

4- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث إن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته مما يوجد عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

5- فرص الترقي والتقدم حيث يعتبر وقوف الإدارة أمام ترقي الفرد وعدم إتاحة الفرص بصورة عادله من شانها إحداث حالة الإحباط وتحطيم الروح المعنوية لديه.

ويضيف (الحجري، 2002) مجموعة من مظاهر عدم الولاء للمنظمة منها:

1- عدم الميل إلى العمل وعدم الشعور بقيمته والشعور باللامبالاة.

2- كثرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل.

3- عدم احترام الرؤساء والزملاء وظهور حالات التذمر والاستياء.

4- انخفاض الروح المعنوية بين العاملين.

5- عدم الشعور بالاستقرار والاطمئنان وبالتالي كثرة الشكاوي.

6- كثرة حوادث العمل.

وتضيف الباحثة مجموعة من الممارسات الدالة على عدم الولاء للمنظمة.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بل اعتبره بعض الباحثين أحد أبعادها الأساسية ولكن بلا شك الولاء التنظيمي أيضا يتأثر بعوامل كثيرة منها كما جاء في (الحمداني، 2009):

أولا الخصائص الشخصية:

1- الصفات الشخصية(المتغيرات الديموغرافية) مثل العمر ومدة الخدمة، والتأهيل العلمي، والنوع والجنسية، والحالة الاجتماعية والمركز الوظيفي.
2- صفات العمل (خصائص الوظيفة) مثل الاستقلالية في العمل وأهمية العمل والاندماج.
3- الخبرة.

مما لا شك فيه أن للولاء التنظيمي مخرجات إيجابية على المنظمة والأفراد منها ما ذكره (الحجري، 2002):

1. الشعور بروح معنوية عالية: وهي عبارة عن مجموعة من المشاعر التي يشعر بها الفرد والجماعة تجاه المنظمة ومدى ارتباطهم بها.
2. الحد من تسرب العاملين: وأرى أن تسرب العاملين هو انقطاع العاملين عن ممارسة العمل في المنظمة وعدم ارتباطه بها رغم تقاضيه أجرا ماديا منها.
3. الأداء المتميز والمبدع: حيث ويرى (اللوزي، 1999) نقلا عن (الحجري، 2002) أن كثير من الباحثين يرون أن الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حبهم وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة
4. التقليل من الغياب لدى الأفراد: فانخفاض نسبة الغياب لدى الأفراد في المنظمات يعود عليها بفوائد كبيرة من جميع الجوانب ويقلل من المضار التي ستلحق بالمنظمة وبقيمة الأفراد فيها.

ويرى (الأحمدي، 2004) أن المنظمات تعمل جاهدة في تحريك جهود أفرادها في سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية لهم ولكي تستطيع هذه المنظمات أن تنجح في تحقيق هذا الهدف لابد للمسئولين عنها من تقويم نشاطها من حين لآخر

للتعرف على مدى ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وللتعرف أيضا على مدى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى.

ثانيا: العوامل التنظيمية:

1- السياسات.
2- الأهداف.
3- مشاركة العاملين بالتنظيم.
4- المناخ التنظيمي.
5- نظام الحوافز
6- ثقافة التنظيم.
7- النمط القيادي السائد.
8- الرضا الوظيفي.

ويرى (الأحمدي، 2004) أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم.

وتوصل في دراسته إلى وجود علاقة طردية بين كل مـن الخبـرة والـولاء التنظيمي. وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. كما يضيف: أن درجة التغيير في ولاء الفرد لمنظمته تتغير من وقت لآخر، حسب الطبيعة الحركية للبيئـة والفـرد، ولكن بدرجات أقل من التغير الحادث فيهما، والسبب في ذلك يعـود إلـى أن ولاء الفرد لمنظمته لا يتم ولا يفقد في ليلة وضحاها، بل نتيجة تجارب وخبرات طويلـة للفرد. ولا يقوم الفرد بمنح ولائه لمنظمته ما لم يعتنق ويؤمن إيمانا قويـا بأهـداف وقيم منظمته، وكذلك استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، ورغبتـه القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها.

وقد توصل (الأحمدي، 2004) في دراسته عن وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وقام (العتيبي والواط، 1997) كما ورد في (الأحمدي، 2004) بدراسة تهـدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي وقد أظهرت النتائج توافر الولاء العاطفي للأفراد وهو الذي يـرتبط بطبيعـة العمـل، ومنـاخ العمـل

الاجتماعي، ومكافآت العمل بشكل إيجـابي، أمـا فـي مـا يتعلـق بالخـصائص الديموغرافية فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين السن، وسنوات الخدمة، بينما لا يرتبط مع المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل، أمـا خـصائص الأفراد فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بينها وبين الحالة الاجتماعية وكانت لصالح غير المتزوجين، وكذلك وجود علاقة طردية مع السن، ولم تـرتبط مـع سـنوات الخدمة، والمستوى التعليمي. كما يتوافر أيضا ولاء أخلاقي للأفراد، وقـد أظهـرت الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمـل والولاء التنظيمي. أما خصائص الأفراد فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بينها وبين الحالة الاجتماعية وكانت لصالح غير المتزوجين، وكذلك وجود علاقة عكسية مـع السن، ولم ترتبط مع سنوات الخدمة والمستوى التعليمي.

وأكد (المير، 1995) نقلا عن (الأحمدي، 2004) على وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

العوامل التي تعمل على زيادة الولاء التنظيمي:

1- مهارات القائد في التواصل مع العاملين.
2- دعم العاملين ومساندتهم وخاصة في الأزمات.
3- تفويض الصلاحيات.
4- وضوح العمل للعاملين.
5- الثقافة التنظيمية.
6- الرضا الوظيفي.

علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية:

الولاء التنظيمي ويعرفها صادق نقلا عن (الحجري، 2002) بأنه العملية التـي تتجانس فيها أهداف وقيم الفرد وقيم المنظمة مما يحفز الفرد لأن يبذل جهده لتحقيق أهدافها والاستمرار عضوا فيها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة مـن وراء ذلك.

المواطنة الاجتماعية (Social Citizenship) تركز على الفـرد فـي المحـيط الاجتماعي، وبعضوية الفرد في جماعته المحلية ن وعمله من أجل رقيها ورخائهـا (المعمري، 2006)، ويرى دراك (Drake , 1973) نقلا عن (الأحمـدي، 2004) أن الاهتمام بالعاملين ومستوى رضاهم وولائهم هدف رئيسي تسعى إليـه المنظمـات ضمانا لارتفاع الأداء وجودته وإيثار العمل، ولا يتحقق هذا الهدف إلا مـن خـلال تنظيم رسمي ذي فلسفة إدارية فعاله. يعمل علـى الاهتمـام بالعـاملين ودوافعهـم وأهدافهم ومدى تطابقها مع أهداف المنظمة.

ويرى سميث (Smith, 1995) نقلا عن (الأحمدي، 2004) هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فكلما زاد رضا الموظف زاد ولاؤه التنظيمي.

فوائد ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على المدرسة:

وتضيف (هاشم، 2005) بأن العاملين في المدرسة لسلوك المواطنة له تـأثير إيجابي تراكمي على وظيفة كل من الفرد والمدرسة، كما أنه يمثل استثمار المدرسة لأهم مورد من مواردها، وهو المورد البـشري، بمـا يحقـق أهـدافها التربويـة والتعليمية".

ومن الواضح أن سلوك المواطنة التنظيمية له مردود وفوائـد عديـدة علـى المنظمة ولأن زيادة تفاني الموظفين في عملهم لا شك يزيد فعالية المنظمة بشكل أو بآخر، مما يؤدي إلى قدرة المنظمة على الاستمرار والتنافس بل والتميز في أدائهـا. وقد أسهب الكتاب في وصف آثار ومردود هذا السلوك التطـوعي علـى المنظمـة ويرى شور وآخروون (Shore.et.al 1995) نقلا عن (خليفة، 1997)

أن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يصدر عن المرؤوسين له تـأثير إيجـابي وذو مغزى إحصائي على مدى تصور المدراء حول الالتزام الوجداني للمـرؤوس نحو منظمته وأهدافها، وبالتالي مدى حرص المدير على مكافأة ومعاملة المرؤوسين.

كما ذكر (العامري، 2002) مجموعة من الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية منها: تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية

المنجزة، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، كما أنه يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، والمحافظة على وحدة وتماسك المنظمة.

ويرى سميث وآخروون (Smith.et.al 1983) نقلا عـن (خليفـة، 1997) أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تشجيع الآلة الاجتماعية للمنظمة وفـي تـوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار مواقف طارئة وأزمات، كما أنهـا تحـافظ علـى التوازن الداخلي للتنظيم.

وهذا يؤكد مزاعم أورجان (Organ, 1998) نقلا عن (الجراحي، 2005) بأن المستويات العالية لسلوك المواطنة التنظيمية يجب أن تؤدي إلى منظمة أكثر كفاءة وتساعد على جلب المصادر الجديدة لها. وفي تفسير Organ لهذه المصادر الجديدة يقول: بأنها لا تعود فقط إلى جذب الأعضاء الجدد أو المواد الأولية، لكن أيضا إلى العوامل المعنوية كالنوايا الحسنة للمنظمة، أو سمعة المنظمة وصورتها الخارجية.

ومما لا شك فيه أن ممارسة الأفراد في المجتمع المدرسي لسلوك المواطنـة التنظيمية له أهمية كبيره على اعتبار أن هذه الـسلوكيات تـدعم البيئـة النفـسية والاجتماعية التي تؤدى فيها المهام، فهي المحـرك الرئيـسي والآلـة الاجتماعيـة للمنظمة.

ومن هنا ترى (هاشم، 2005) أن ثمة علاقة بين استعداد العاملين لممارسـة أدوار إضافية خارج نطاق الالتزامات الرسمية، وفعالية المدرسة على أساس أنهـا تمدها بالمواءمة والتجديد الضروري لنموها وبقائها على قيد الحيـاة أطـول فتـرة ممكنة.

ومن هذا المنطلق يمكن الإشارة إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيميـة أكثـر إلحاحا بالنسبة للمدرسة نظرا لأن مهنة التدريس نشاط معقد يتطلب اجتهادات مهنية لا يمكن أن تفرض بالكامل من خلال توصيف الوظائف أو التعاقدات الرسمية.

وجدير بالذكر أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتعدى فائدتها الفرد نفسه لتفيد منها المنظمة ككل، فهي تفيد المدراء والعاملين على حد السواء، وعليه فإن انتشارها

داخل السياق المدرسي بين قادة الإدارة المدرسية على اختلاف درجاتها الوظيفية، يؤدي بالضرورة إلى انتشارها بين أعضاء المجتمع المدرسي من إداريين ومدرسين، وهذا بدوره ينعكس على أداء المدرسة ككل.

ومن هنا تبرز ضرورة أداء أفراد المدرسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تفحص كثير من المشكلات التي تعايشها تلك المنظمات، سواء منها ما يتعلق بمناخ العمل غير الصحي الناجم عن ضعف التعاون والتفاعل بين أفرادها من المعلمين والإداريين، أو اللامبالاة والتراخي في أداء الأعمال والولاء التنظيمي الضعيف، أو منها ما يتعلق بسوء استغلال المنظمة لمواردها من موارد بشرية – موارد مادية – وقت – إلخ، وتغلب المصلحة الفردية على المصلحة العامة. فجميع هذه المشكلات كثير من أسبابها تعود إلى افتقار المنظمات التعليمية إلى مواطنين يتسمون بمواصفات المواطنة التنظيمية.

وقد خلصت (هاشم، 2005) إلى سبعة نتائج التي تظهر مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على فعالية كثير من المنظمات (ومن بينها المدرسة) فيما يلي:

1- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى توفير موارد المنظمة مثل توفير الميزانية المخصصة لتدريب العاملين الجدد لإنجاز مهام وظائفهم الجديدة، مما يقلل من تكاليف التدريب التي تتحملها المنظمات، وكذلك انقاد وحدة العمل والقسم من إنفاق قدر كبير من الوقت في إدارة الأزمات، وهذا نتيجة لتجنب العاملين بالمنظمة إثارة المشكلات مع زملائهم.
2- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى الارتقاء بمستوى الأداء المهني لموظفي المنظمة من خلال الدعم والمساعدة التي يقدمها زملاء العمل لبعضهم البعض.
3- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بأفضل العناصر، حيث أن ممارسة سلوك المساعدة في العمل، يعمل على رفع مستوى الأداء ويشكل مركز جذب للعناصر المتميزة في الخارج، كما أن ممارسة سلوك الروح الرياضية ينمي لدى الأفراد الإحساس بالولاء والانتماء، مما يدفع المنظمة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.

4- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى الاستقرار في أداء المنظمة، حيث أن روح المساعدة التي يتمتع بها الأفراد تساعد على سد الثغرات في الأداء الناتجة عن غياب أحد أفرادها أو التقصير في أدائه، كما أن رغبة الأفراد في أداء العمل بضمير واع يحافظ على مستويات إنتاج مرتفع، وتقضي على التذبذب فيها.
5- تقوي سلوكيات المواطنة التنظيمية من فعاليات فرق العمل المشكلة على مستوى المدرسة أو القسم أو المنظمة ككل، حيث أن سلوكيات معاونة الآخرين (الإيثار) تسهم بشكل مباشر في تحسين ورفع الروح المعنوية وزيادة تماسك فرق العمل، وهذا يقلل من الوقت والجهد الذي كان يخصص للحفاظ على تماسك الفرق ورفع معنوياته،.
6- تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية على التأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة، حيث يساهم الموظفون بنقل المعلومات المتوافرة لديهم عن متغيرات السوق إلى المنظمة، مما يساعد التكيف معها، كما تساعد رغبة الأفراد واستعدادهم لتحمل مسئوليات أكبر وتعلم مهارات جديدة إلى سرعة استجابة المنظمات للمستجدات في السوق.

2.2 الدراسات السابقة:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات التي نالت أهمية كبيرة في الفكر الإداري مؤخرا، إلا أنه لا توجد دراسات تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بشكل مباشر على حد علم الباحثة، وفيما يلي بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أجريت في هذا المجال، وقد قسمت الباحثة الدراسات السابقة الى دراسات عربية وأجنبية، وتتلخص الدراسات السابقة في التالي:

1.2.2الدراسات العربية:

دراسة (زايد، 2000) بعنوان تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصرية هدفت الدراسة إلى تحديد المكونات الأساسية

لمفهوم "سلوك المواطنة التنظيمي" وقياس الارتباط بين العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة وبين سلوك المواطنة التنظيمي. وكذلك الرضاء الوظيفي بأنواعه وبين سلوك المواطنة التنظيمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (382) فردا وقد اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية مع العاملين كوسيلة أساسية لجمع البيانات، وكذلك اعتمد الباحث على تعيين مندوب اتصال لبعض الشركات. وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إحصائية موجبة قوية ذات دلالة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وبين سلوك المواطنة التنظيمي. كما أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إحصائية موجبة ذات دلالة بين الرضا الوظيفي وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (العامري، 2002) هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، في الأجهزة الحكومية السعودية، وطبيعة العلاقة التي تربطهما، وبلغت العينة (600) موظفا من الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة متدنيا في هذه الأجهزة، كما أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (حامد، 2003) أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. هدفت الدراسة إلى دراسة واختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وكلا من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي. وكذلك دراسة واختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك دراسة واختبار أثر كل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي لمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (378) فردا من ثلاثة عشر شركة للبترول التابعة لقطاع الإعمال العام حيث تمثلت نتائج الدراسة في أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأراء واتجاهات العملين(4.11) على مقياس ليكرت الخماسي في

حين أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط ايجابي ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وكذلك تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفـرد للـدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيرا جوهريا على العلاقة بـين العدالـة التنظيميـة وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (الجراحي، 2005) العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وهدفت إلـى إبـراز مفهوم المواطنة التنظيمية وإلقاء الضوء على الأسس الفكرية لهذا الـسلوك بأبعـاده المختلفة وفوائده والعوامل المؤثرة فيه الواردة في الأدبيات، ثم التعرف إلى العوامل المؤثرة في هذا السلوك لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بـسلطنة عمان ودرجة تأثيرها وقد بلغت عينة الدراسة على (318) مـن رؤسـاء الأقـسام والموظفين في جميع المناطق بسلطنة عمان، ومن أهم النتائج التي توصـلت إليهـا الدراسة أن نوع الرقابة، والرضا الوظيفي، ووجود المحيط الاجتمـاعي المـساند، وبعض خصائص الوظيفة، والعدالة التنظيمية عوامل تأثر بدرجة عالية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات العامـة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، بينما تؤثر بعض الخـصائص الفرديـة، وتماسـك مجموعة العمل، والقدوة القيادية، ووجود إجراءات تقييم السلوك التطوعي بدرجـة متوسط على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر نفس الفئة.

دراسة (الفهداوي، 2005) علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي، في موظفي الدوائر الحكومية لمدينة الكرك- الأردن-. تكونت عينة الدراسة من(342) موظفا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة وهي:توجد علاقة إرتباطية قوية ومهمة بين المواطنة التنظيمية والتغيير التحويلي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المواطنة التنظيمية، والأبعاد التابعة للتغيير التحويلي.

دراسة (حميد والبربري، 2006) العلاقة بين العدالة التنظيميـة وسـلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي. هدفت الدراسة إلـى

التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي في مصر، حيث تكونت عينة الدراسة من (202) من الفئة المستهدفة وأظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يتواجد لـدى معلمـي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بدرجة عالية، وأن هناك علاقة إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وأكثر الأبعاد إدراكا من قبل المعلمين هو بُعد العدالة الإجرائية، يليه بعد عدالة التعاملات، وأخيرا بعـد عدالـة التوزيع، وتزداد درجة ممارسة المعلمين لهذه السلوكيات بارتفاع كلا من المـستوى الثقافي، الخبرة التدريسية.

دراسة (السعود وسلطان، 2008) سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بـبعض المتغيـرات الديمغرافيـة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك التطوع التنظيمـي لـدى أعـضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة، والتعرف على أثر بعض المتغيرات مثل النوع والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية. وتكونت عينـة الدراسـة مـن (278) عضوا. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة سلوك التطوع التنظيمـي لـدى أفراد العينة من وجهة نظر رؤساء أقسامهم جاءت متوسطة، كما أظهـرت النتـائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك التطوع التنظيمي تعـزى لمتغيرات النوع، والرتبة الأكاديمية، والتفاعل بينهما، في حين لا توجد فـروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس.

دراسة (السعيدية، 2009) سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم حيث هدفت الدراسـة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى معلمـي التعليم الأساسي في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان.وتكونت عينة الدراسـة من (317) معلما ومعلمة وقد كشفت نتائج الدراسة عما يلي:وجود ارتبـاط موجـب ودال إحصائيا بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى الى متغير

النوع الاجتماعي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة جيروجز (Jurewicz, 2004). بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية لـدى معلمي وطلاب المدارس المتوسطة" هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بـين سـلوك المواطنة وإنجازات معلمي وطلاب المدارس المتوسطة وسلوك المواطنة التنظيمـي لمعلمي المدارس المتوسطة والبيئة المدرسية، وطبقت الدراسة علـى(82) مدرسـة متوسطة في ولاية فرجينيا. وكشفت الدراسة عن اللأثار الغريبة للحالة الاقتـصادية والاجتماعية للطلاب وسلوك المواطنة التنظيمية على إنجاز الطالب.وقـد أسـتخدم مؤشر سلوك المواطنة التنظيمي في المدرسة لقياس سلوك المواطنة التنظيمي لـدى المعلم، واستخدم البيئة المدرسية لقياس تأثيرها على مستوى الطلاب فـي الـصف الثامن لتعلم اللغة الإنجليزية والرياضيات. وقد جاءت النتائج بوجود علاقـة مهمـة وقوية بين سلوك المواطنة التنظيمي وإنجازات الطلاب في مادتي اللغة الإنجليزيـة والرياضيات وأيضا توجد علاقة قوية بـين سـلوك المواطنـة التنظيمـي والبيئـة المدرسية، وقد بينت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط قوي ومهم بين سلوك المواطنة التنظيمي وكل بعد من أبعاد البيئة المدرسية مثل"القيادة المتعلقة بالمدرسة، احترافية المدرسة، الطبيعة الأكاديمية، الاندماج مع المجتمع" وأظهرت نتائج الدراسـة بـأن حالة الطالب الاجتماعية والاقتصادية لها تأثير مهم ومستقل على تحقيـق الطالـب إنجاز في مادتي الرياضيات واللغة الإنجليزية وسلوك المواطنة التنظيمي.

دراسة فينتون ليشور(Fenton-Leshore, 2005) بعنوان تحليل العلاقـة بـين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين والالتزام التنظيمـي فـي ذات الأداء المنخفض لمدارس الثانوية العامة بمدينة نيويورك هذه الدراسة تفحص ارتباط العلاقة المحتملة لسلوك المواطنة المنتظم، والرضا الوظيفي والالتزامات التنظيميـة لأداء أقل المدارس مدنية بنيويورك للتعليم العام، وعرف الأداء الأقل لمدرسة التعليم العالي بالاعتماد على معايير تربوية وضعت في مواد الرياضـيات، والإنجليـزي،

ومعدل التخرج والتي وضعت عن طريق البورد التربوي لمدينة نيويورك. وقد كان سأل المشاركين في الدراسة ومن ضمنهم مدير يرين ومعلمين بأسمائهم للتعبير عن تصورهم لسلوك المواطنة التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزامات التنظيميـة بنـاء على أدوات محددة ومتنوعة لتحديد التأكد من وجود علاقة إيجابية، وقد اسـتخدمت العلاقة الكمية لإنتاج الفرد الخطي لتحديد إذا ما كانت مرتبطة من بـين متغيـرات الاهتمام، ووجد أنه لا توجد أي علاقة بين المتغيرات. وأشارت التوصيات إلى إعادة اختبار العلاقة باستخدام التحليل الترددي لوصف طبيعة العلاقة مقابل تحديد العلاقة.

دراسة سميل وآخرون.(Samuel et al2006) بعنوان "تأثير القيادة التحويليـة والمتبادلة على الرضا الوظيفي للمدرسين والالتزام التنظيمـي للمعلمـين وسـلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الابتدائية: القضية التنزانية" تهدف الدراسة تأثيرات القيادة التحويلية والمتبادلة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمدرسين في البيئة المدرسية في بيئة دولة نامية مثل تنزانيا وقـد قامـت الدراسة بدراسة التأثيرات باستخدام مجموعة من البيانات التي جمعت من عينة مـن المعلمين التنزانيين في المدارس الابتدائية. وقد أظهرت النتـائج أن أبعـاد القيـادة التحويلية لها تأثيرات قوية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأن القيادة التحويلية لها تأثيرات إضافية مهمة على القيادة المتبادلة فـي توقع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ويعتبر الرضا الوظيفي كوسيط لتأثيرات القيادة التحويلية في الالتزام الوظيفي للمعلمـين وسـلوك المواطنة التنظيمية.

أجرى رون سموتش (Ron Somec 2007) دراسة بعنـوان "تعزيـز سـلوك المواطنة التنظيمية في المدارس أثر الخصائص التنظيمية والفردية " حيـث بلغـت عينة الدراسة (104) من المعلمين وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن توفر الدعم مـن السلطة العليا والقيم التنظيمية الجماعية ترتبط ارتباطا إيجابياً مع سلوك المواطنـة التنظيمية وعلى العكس فإن التأثير السلبي للخصائص الفردية يرتبط ارتباطا سـلبيا مع سلوك المواطنة التنظيمية أما التأثير الإيجابي للخـصائص الفرديـة لا يـرتبط

بسلوك المواطن التنظيمية في حين أن متغير القيم التنظيمية الجماعيـة لـه الأثـر الواضح على سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ساج ببلكاشنز(SAGE Publications, 2007) بعنوان "تعزيـز سـلوك المواطنة التنظيمية في المدارس:الخصائص الفردية والتنظيمية.

هدفت الدراسة إلى محاولة فهم أسباب تكرار سـلوك المواطنـة وارتباطـه بصفات الفرد وكذلك مدى إدراك المبحوثين لمساندة الرئيس والـصفات التنظيميـة على سلوك المواطنة في المدارس. ولقد تم تجميع البيانات من خلال عينة تكونـت من (104) معلم مع مدراء المدارس في(8) مدارس ابتدائية شمال إسرائيل. وجاءت نتائج الدراسة توضح أن مساندة المشرفين المدركة والتعاون الإيجابي كانا مرتبطين ارتباطا قويا بسلوك المواطنة في حين وجد أن هناك علاقة سلبية بين التأثير السلبي للمشرفين وسلوك المواطنة، ولا توجد أي علاقة بـين التـأثير الإيجـابي وسـلوك المواطنة. ولكن بعد فحص هذه المتغيرات في آن واحد وجدوا أن المتغير التنظيمي للتعاون أثبت تأثيره الفعال في سلوك المواطنة ولهذا تعتبر تبادل العلاقات التعاونيـة بين المعلمين والمشرفين ممول قوي لسلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين.

دراسة روبيرت بازيل (Robert Bazzel 2007) بعنوان "سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحصيل الطلاب وعلاقتها بحجم المبنى المدرسي في محافظة سـام فـي نيوجرسي" هدفت الدراسة إلى استكشاف تركيب سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بإنجاز الطالب وحجم منطقة المدرسة وتمثلت الأهداف في تحديـد مـا إذا المبنـى المفرد لديه مستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية أو إذا ما كان هذا المبنى المفرد لديه مستوى عالي لإنجازات الطالب أو إذا كان المستوى العالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية له ارتباط بإنجازات الطالب العالية، أو ما إذا كان نتائج المبنـى المفرد يستقبل عن حجم مبنى المدرسة.وقد تكونت عينة الدراسة من (417) معلم من (19) منطقة تعليمية باستخدام مؤشر سلوك المواطنة التنظيمية، وتم قيـاس إنجـاز الطالب باستخدام مقياس نيوجرسي (4.3) وتقييم مهارة الصف الثامن، وتم اسـتخدام الارتباطات الخطية لإنجاز الشخص لتحديد العلاقة بين تركيب وحجـم ومتغيـرات الإنجاز. ووجدت الدراسة تعارض مع النصوص حيث لا يوجد علاقة بـين إنجـاز

الطالب ونقاط سلوك المواطنة التنظيمية، بينما يتم الوصول لمستوى نتائج مهمة تتجه إلى المناطق الواسعة التي حققت مستوى عالي من سـلوك المواطنـة التنظيمـي، وحققت محافظات المباني المفردة نقاط عالية وكل مقاييس التقييم المستخدمة في هذه الدراسة، ثلاثة من بين سبع متغيرات تقسيم وصلت إلى مستوى الأهميـة، وأثبتـت نتائجه هذه الدراسة أن حجم المدرسة هو مكان يحتاج إلى دراسة أكثر، ولم يوجـد تفاعل بين حجم المدرسة والإنجازات وبين تركيب المدرسة والإنجازات.

أجرى جينيفر (Jennifer 2007) دراسة بعنوان "دوافع المكيافيلليين في سلوك المواطنة التنظيمية" ركزت هذه الدراسة على العلاقة بـين المكيـافيلليين وسـلوك المواطنة التنظيمية المعروفة(بـأن تكـون مفيـداً ومتعانـا وصـاحب ضـمير) أماالمكيافيللي فهو(الذي يبحث عن الفرص لشد انتباه الإدارة لـه للحـصول علـى غاياته ومصالحه الشخصية بالتحايل والميل نحو سلوك الإستغلال) حيث بلغت عينة الدراسة (606) من العاملين البالغين بالإضافة إلى مشرفيهم والعاملين معهـم مـن مختلف المنظمات في جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية وقد بينت النتائج بان هناك علاقة ارتباطيه سلبية بين الميكيافيليه وسلوك المواطنة التنظيمية لهـا تـأثير أقوى على المنظمة منها على الأفراد أو المجموعات.

وأن الميكيافيليه ترتبط مع سلوك المواطنة التنظيمية من حيث التركيز على انطباع الإدارة عنهم ولا تهتم باهتمامات المجموعة أو المنظمة والقيم المجتمعية مقارنة بسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة البين(Allen, 2008) بعنوان "التفاؤل الأكاديمي لـدى المعلمـين فـي المدارس الثانوية بولاية فرجينيا وعلاقته بسلوك المواطنـة التنظيميـة والتحـصيل الدراسي للطلاب" هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتجاهات المبنية على التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأداء الطلاب مـن خلال عينة بمدرسة فرجينيا العامة، وتكونت من(36) طالب من نفس المدرسة تخدم الطلبة من الصفوف(9-12) استخدمت لجمع إحصائية الدراسة بيانات مـن معلمـين بدوام كامل والقدرة العقلية خلال اجتماع القدرة العقلية للجدول العادي خـلال عـام (2007/2006) أجريت الدراسة على مجموعة مختارة من المعلمين ذوي كفاءة تركيز

أكاديمي والثقة العقلية بالطلاب والآباء وسـلوك المواطنـة التنظيميـة مـن أدوات موجودة اختبرت سابقا لمدى صلاحيتها وإمكانيتها وتم الحصول على بيانـات لأداء الطلبة بناء على معايير التعلم والتي اختبرت نتائج الأحياء وتاريخ الولايات المتحدة واللغة الإنجليزية قراءة وكتابة، ويؤكد عامل التحليل الأولي أن التفاؤل الأكاديمي هو تركيب موحد يحتوي على ثلاثة أبعاد: كفاءة المعلم المختار، والتركيـز الأكـاديمي والثقة في القدرة العقلية للطلبة والآباء. وأوضح تحليل ذو العلاقة بأن هناك علاقات مهمة إيجابية بين التفاؤل الأكاديمي وأداء الطالب. وتحليل آخر أكد العلاقات المهمة بين التفاؤل الأكاديمي وأداء الطلبة في الجوانب الأربعة المقاسة حتى بعـد تثبيـت الحالة الاقتصادية والاجتماعية للطالب بالإضافة إلى أن درجة الاسـتقلالية الأكبـر تؤثر في أداء الطالب أكثر من سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة كاترين وستيفن (Stephane, & Cathrine, 2008) بعنـوان الـسلوك التنظيمي للمواطنة: قيمته الاجتماعية بين التلاميذ والمعلمين وتأثيره على الأحكـام هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيم الاجتماعية علـى سـلوكيات المواطنـة التنظيمية في المدارس الثانوية ويفترض أن الـسلوك الإجتمـاعي قـرين لـسلوك المواطنة التنظيمية في المحتوى المدرسي. وقد تكونت عينة الدراسة من (491) فردا حيث نفذت الدراسة على فيئتين تكونت الفيئة الأولى من (445) من طالب الصفوف (6-8) وقاموا بالإجابة على استبيان سلوك المواطنة التنظيمية والذي صمم خصيصا لهذه المرحلة. وقد اشارت النتائج إلى أن الطالبات أكثر استجابة حيث أن الطالبـات أكثر مراعاة للنظام حيث أن البعد التنظيمي لديهن مرتفع جدا على عكس الطلاب في نفس المرحلة. أما الفيئة الثانية فقد تكونت من(46) معلم قـام هـؤلاء المعلمـون بإختبار تقريري لطلاب مختلفين وهم يمثلون نـسب مرتفعـة ومنخفـضة لـسلوك المواطنة التنظيمية، وأشارت النتائج أن حكم المعلمين كان أكثر تفـضيلا لطـلاب الذين سجلوا مستويات مرتفعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية من الطلاب الذين كانت استجاباتهم ضعيفة.

3.2.2 تعليق عام على الدراسات السابقة:

بعد تحليل نتائج الدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى أن:

1. إن معظم الدراسات حسب علم الباحثة أكدت علـى أهميـة سـلوك المواطنـة التنظيمية لما له من آثار إيجابية وفاعله في رفـع مـستوى أداء الأفـراد فـي المنظمات والمؤسسات المختلفة وهذا ايضا ما تؤكده نتائج الدراسة الحالية.
2. إن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بمجموعة من العوامل منها:-
3. الرضا الوظيفي حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي مـرتبطين مع بعضهما ارتباطاً وثيقاً وهذا ما أكدته نتائج دراسة سميل وآخرون (Samul et al. 2006) ودراسة (فينفون ليشور، 2005) و(الجراحي، 2005) و(زايد، 2000) و(خليفة، 1997) و(فريد أف، 1995).
4. العدالة التنظيمية حيث اثبتت الدراسات العلمية أن سلوك المواطنـة التنظيميـة يرتبط إرتباطا قويا مع العدالة التنظيمية وهذا مأكدت عليه دراسـة كـلا مـن (السعيدي، 2009) ودراسة (حميـد والبربـري، 2006) و(الجراحـي، 2005) ودراسة (حامد، 2003) ودراسة (رشـيد، 2003) و(زايـد، 2000) و(خليفـة، 1997).
5. الثقة التنظيمية عامل مؤثر سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى القيـادة حيث أن النزعة الى الخير والإستقامة، والقدرة تتأثر بمقدار الثقة بالرئيس وهذا مأكدت عليه دراسة (رشيد، 2003).
6. المتغيرات الديمغرافية مثل النوع والرتبة الأكاديمية والكلية لهـا علاقـة مـع ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما أكدت عليـه دراسـة (الـسعيدية، 2009)، ودراسة (السعود وسلطان، 2008) و(الجراحي، 2005).
7. السلوك القيادي التحويلي يؤثر وبشكل ايجابي قوي على سـلوكيات المواطنـة التنظيمية وهذا مأكدت عليه دراسة كلا من (الفهـداوي، 2005) و(الجراحـي، 2005) و(العامري، 2002) و(خليفه، 1997).
8. أن إيجابيات المواطنة التنظيمية على مستوى المجموعة أكثر من تلك التي على مستوى الأفراد، وأن متغير القيم التنظيمية الجماعية له الأثـر الواضـح علـى

سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما أكدته نتائج الدراسات التالية: (فيجودا جادوت، أرين بيري، بيرمان شيمش، تالي سـومتش وأنيـت، 2007) و(أرون كـوهين، 2007) و(آنت شومتش وأيفات رون، 2007) وكذلك (الجراحي، 2005).

9. أن سلوك المواطنة التنظيمية يزداد عندما يتلقى العاملين معاملة حسنة كالتشجيع الإيجابي من مشرفيهم وتوفير الدعم من السلطة العليا والقيم التنظيمية الجماعية وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسات كلاً من: (ستيفن ويلمز وريتـشارد بيتـري زنوبه، 2002) ودراسة (صامويل نكويني وبيتر سليجرس وايدي دينسن، 2006) ودراسة (آنت شومتش وأيفات رون، 2000)

10. أن علاقات العمل الاجتماعية القوية تؤثر سلبياً على الأداء الـوظيفي والأداء المواطني كما أكدت على ذلك نتائج دراسة (ديشان كمدار ولينن فان لين، 2007) في حين تعارضت هذه النتائج مع دراسة (الجراحي، 2005) التي أكدت على أن تماسك مجموعة العمل والقدرة القيادية تؤثر إيجابيـاً علـى سـلوك المواطنـة التنظيمية وكذلك نتائج الدراسة الحالية التي اظهرت أن تماسك مجموعة العمـل تؤثر تأثيرا بالغا على سلوك المواطنة التنظيمية.

11. أن الالتزام العاطفي يرتبط إيجابيا مع الأداء الـوظيفي وسـلوك المواطنـة التنظيمية وهذا ما أظهرته دراسة (تشن زهن إكسونج وأني ماري فرانسيـسكو، 2003) وكذلك أكدته دراسة (الجراحي، 2005)

12. الانتماء العرقي والقيم الثقافية (الفردية، الجماعية، حدود السلطة، الانعزاليـة والذكورة والأنوثة) يرتبط ارتباطاً قويا بـالأداء الـوظيفي وسـلوك المواطنـة التنظيمي وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (ارون كوهين، 2006).

13. إن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بالحالة التنظيمية للموظف ونوعية السلوك المقدر من الرؤساء. هذا ما أكدته دراسات (تود دويت وأنجلـو دنـسي، 2007) ودراسة (الجراحي، 2005)

14. أن خصائص الوظيفة عوامل تؤثر بدرجة عليـة علـى سـلوك الموطنـة التنظيمية. (الجراحي، 2005) وكذلك (رشيد، 2003) و(السعيدية، 2009).

4.2.2 أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

بعد تجوال الباحثة في العديد من الدراسات السابقة يتضح لـديها أن أغلبيـة الدراسات السابقة ركزت على العلاقات الارتباطين بين مجموعـة مـن العوامـل وعلاقة هذه العوامل على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد والمجموعـات. أما الدراسة الحالية ركزت على العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية مـن وجهة نظير المعلمين والمعلمات بالإضافة الى التركيز على قياس العوامل المـؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية إيمانيا من الباحثة أن سـلوك المواطنـة التنظيميـة موجود في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة مهما تفاوتت نسبة ممارسته.

استطاعت الباحثة التعرف من خلال الدراسات السابقة الى المنهجية في القيام بدراسات وصفية مماثلة، الطرق والوسائل الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل عرضا لإجراءات الدراسة الميدانية، بما في ذلك وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة وصدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وخطوات تطبيق الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، حيث قامت بتقصي العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإطلاع على المراجع والكتب والدوريات المختلفة، بالإضافة على قيام الباحثة بعمل دراسة استطلاعية من خلال طرح أسئلة مفتوحة لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر مجموعة من المعلمات بمدارس محافظة شمال الباطنة والمتمثلة في مدرسة الشفاء بنت عبد الله للبنات، ومدرسة المؤمنة للبنات ومدرسة تبوك للبنات ومدرسة أم سلمه للبنات ومدرسة الرسالة للبنات وبعد تحليل ماتم جمعه من عوامل تم الاستعانة به في بناء استبانة محكمة تم توزيعها على مجموعة من المحكمين والخبراء للتأكد من صدقها وثباتها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة مثل الفا كرونباخ (Cronbach.alpha) للاتساق الداخلي للتأكد من ثبات الأداة، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها وذلك بجمع البيانات من الحقل التربوي المتمثل في معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة، ومن ثم تصنيفها وتحليلها واستخراج النتائج منها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم لمحافظة شمال

الباطنة بسلطنة عمان والتي تضم الولايات التالية السويق والخابورة وصحم وصحار ولوى وشناص والمتضمنة الصفوف من (1-12) والبالغ عددهم (153) مدرسة عدد مدارس الذكور(48) وعدد مدارس الإناث (105) المتضمن (7400) معلم ومعلمـة، حيث بلغ عدد الذكور (2529) وبلغ عدد الإنـاث (4871) وذلـك للعـام الدراسـي 2011/2010 وفقا للبيانات التي قدمها قسم الإحصاء والمؤشرات في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة.

الجدول رقم(1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الولاية والنوع الاجتماعي

الولاية	ذكور	إناث	المجموع
السويق	624	1086	1710
الخابورة	256	529	785
صحم	551	1096	1647
صحار	602	1216	1818
لوى	135	334	469
شناص	361	610	971
الإجمالي	2529	4871	7400

3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (740) معلما ومعلمة من مدارس التعليم الأساسـي وما بعد الأساسي الحكومية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان والتـي تمثـل نسبة 10% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيعها وفقا للجدول رقـم (2) الموضـح ادناه.

ولكن ما تم اعتماده من العينة الموزعة هو(453) حيث بلغ عدد الصالح مـن استبانات الإناث(214) في حين بلغ عدد الصالح من إستبانات الذكور(212)

الجدول رقم(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التدريسية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	328	%44
	أنثى	412	%56
	المجموع	740	%100
المؤهل العلمي	الدبلوم	146	%20
	بكالريوس	594	%80
	المجموع	740	%100
الخبرة التدريسية	5سنوات	125	%.17
	6-10سنوات	255	%34
	أكثرمن10سنوات	360	%39
	المجموع	740	%100

الجدول رقم(3)

أعداد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة، وأعداد المسترجع، والصالح منها

البيان	الموزع	المسترجع ذكر أنثى	المستبعد لعدم استكمال البيانات	الصالح أنثى ذكر	المجموع الكلي	النسبة المئوية
عدد الإستبانات	**740**	**320 239**	**106**	**241 212**	**453**	**67.6%**

4.3 أداة الدراسة:

لقد قامت الباحثة ببناء استبانة تتكون من (53) فقرة في صـورتها الأوليـة (الملحق1) من خلال الاستعانة بالدراسة الاستطلاعية، والأدب النظري، وبـالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وذلك بهدف التعـرف علـى العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعلـيم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، وتكونت الإسـتبانة في صورتها النهائية من (40) فقرة تمثل محاور الإستبانة الخمسة وهـي كالتـالي

المحور الأول نوع الإدارة وتكون من (12) فقرة، والمحور الثاني العدالة التنظيمية وتكونت من (9) فقرات، والمحور الثالث وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة التنظيمية وتكونت من (9) فقرات، والمحور الرابع بيئة العمل المساندة وتكونت من (5) فقرات، والمحور الأخير تماسك مجموعة العمل وتكون من(5) فقرات.

وتكونت الإستبانة من جزأين هما:

1. **الجزء الأول:** اشتمل على البيانات العامة، والمتغيرات الديمغرافية للعينة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التدريسية).
2. **الجزء الثاني**: وخصص لقياس العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظرهم والمتكونة من خمسة محاور سبق ذكرها، وقد طلب من المستجيب تحديد درجة تأثير العامل المذكور على مدى ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية.

5.3 صدق الأداة:

لقد تم التحقق من صدق الإستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (20) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص (ملحق ب)؛ حيث أبدى الأساتذة المحكمون آراءهم حول تعديل بعض العبارات، وتغيير صياغتها، وحذف بعضها الآخر. فقد تم استبعاد العبارات (12) التي اقترح استبعادها لعدم وضوحها ولعدم ارتباطها بالمحور الذي صنفت ضمنه، وفيما عدا ذلك فقد اعتمد بقية العبارات الأخرى، ثم بعد ذلك تم عرض الاستبانة بعد إجراء التعديلات المقترحة على اللأساتذة أعضاء المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم لإقرارها، وقد تم المطالبة بتعديل بعض المصطلحات الواردة في الاستبانة وقد تم ذلك، ثم إخراجها في صورتها النهائية (ملحق ج).

6.3 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم توزيعها في صـورتها النهائيـة علـى عينـة عشوائية تكونت من (30) معلما ومعلمة من أفراد مجتمع الدراسـة، وتـم حـساب معامل الاتساق الداخلي بطريقة الفا كرونباخ لكل محور مـن محـاور الاسـتبانة، وللاستبانة ككل كما بلغت نسبة

الجدول رقم (4)

ثبات محاور الاداء حسب معامل الفا كرونباخ

المحاور	اسم المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	نوع الإدارة	12-1	12	0.80
2	العدالة التنظيمية	18-13	6	0.74
3	وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة التنظيمية	30-19	12	0.87
4	بيئة العمل المساندة	35-31	5	0.82
5	تماسك مجموعة العمل	40-36	5	0.89
	الثبات الكلي للإستبانة	40-1	40	0.988

من خلال قراءة الجدول السابق فإن معامل الثبات الكلي للاستبانة اثبـت قيمـة مقبولة في هذا النوع من الدراسات التربوية، وكذلك فإن معامل الثبات لجميع محاور الإستبانة كان مقبولا، وبناء عليه تعتبر الأداة مناسبة وصالحة لأغراض الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة:

أ- المتغيرات المستقلة وتشمل:

النوع الاجتماعي وله مستويان (ذكور، إناث).

سنوات الخبرة التدريسية، وله ثلاث مستويات(أقل من خمس سنوات، من(5-10) سنوات،أكثر من عشر سنوات).

المؤهل العلمي وله مستويان:(دبلوم، بكالوريوس أو أكثر).

ب: المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية.

8.3 إجراءات الدراسة:

ليتم تحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة باتباع الخطوات التالية:

1- الاطلاع على معظم الدراسات السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية ومراجعتها لتحديد الجوانب التي تناولتها تلك الدراسات والمنهجية التي اتبعتها بهدف التعرف على طرق معالجة الموضوع والإلمام بكافة جوانبه.

2- الاطلاع على الأدبيات التربوية المختلفة التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية بهدف تقصي العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية الواردة فيها.

3- عمل دراسة استطلاعية لمعرفة أهم العوامل المؤثرة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر مجموعة من عينة الدراسة بلغ عددهم (60) معلما ومعلمة.

4-تم حصر جميع العوامل التي جمعت من قبل العينة التي طبقت عليها الدراسة الاستطلاعية.

5- تحديد إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.

6- الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم ممثلة في المكتب الفني للدراسات والتطوير، لتطبيق الدراسة في مدارس المحافظة والذي قام بدوره بمخاطبة المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، وإرسال خطاب رسمي لتسهيل مهمة الباحثة لإجراء دراستها.

7- تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة الذي تم تحديده سابقا.

8- تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ثم عرضها ومناقشتها وتفسيرها ثم مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

9- اقتراح العديد من الإجراءات لتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة.

9.3 المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة بإدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) الإصدار(18) باستخدام الحاسب الآلي ولتحليل نتائج الدراسة حيث تم استخدام المعالجات والأساليب الإحصائية التالية:

1- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظرهم.

2- استخدام الاختبار التائي (T-Test) لتحليل نتائج متغير النوع الاجتماعي ومتغير المؤهل العلمي.

3- استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتحليل نتائج سنوات الخبرة التدريسية.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يحتوي هذا الفصل أولاعلى عرض لنتـائج الدراسـة الميدانيـة والتحليـل الإحصائي، وبعد تحليل بيانات أداة الدراسة إحصائيا على شكل جداول وتحلـيلات وفقا لأسئلة الدراسة، حيث أجابت نتائج الدراسة الميدانية عن أسئلة الدراسـة، كمـا تضمن الفصل مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتـائج، علـى النحو التالي:

1.4 نتائج السؤال الأول:

يعرض هذا الجزء نتائج الإستبانة بعد تحليل بياناتهـا إحـصائيا، متـضمنا الإجابة عن السؤال الأول المتعلق بالعوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة شـمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة.

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: "ما العوامل المؤثرة فـي سـلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسـي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظرهم"؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الاستبانة.

والجدول رقم(5) يوضح المتوسط الحسابي والانحـراف المعيـاري وعـدد الاستجابات لكل محور من محاور الاستبانة

الجدول رقم(5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الاداء

محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	عدد الاستجابات	الإنحراف المعياري
نوع الإدارة	4.25	453	0.79
العدالة التنظيمية	4.04	453	0.84
وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة	3.98	453	0.88
بيئة العمل المساندة	4.08	453	0.81
تماسك مجموعة العمل	4.21	453	0.97
المجموع	4.23	453	0.78

من خلال الجدول حصلت الاستبانة الكليةعلى متوسط حسابي وقـدره(4.23) ويعتبر مرتفعا ويعزى ذلك إلى أن جميع العوامل بمحاورها مـؤثرة علـى سـلوك المواطنة التنظيمة

الجدول رقم(6)

المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحاور الاداء، وترتيب محاوره وفقا لقوتها حسب المتوسط الحسابي.

المحور	رقم المحور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي للمحور	الانحراف المعياري	الترتيب
نوع الإدارة	1	12	4.25	0.79	1
تماسك مجموعة العمل	5	5	4.21	0.97	2
بيئة العمل المساندة	4	5	4.08	0.81	3
العدالة التنظيمية	2	9	4.04	0.84	4
وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة	3	9	3.98	0.88	5

من الجدول رقم (6) يتضح أن:

تصدر المحور الأول (نوع الإدارة) على أعلى متوسط حسابي بدرجة(4.25) من بين المحاور الأخرى.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (نوع الإدارة)

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة
1	يسعى مدير المدرسة للارتقاء بالمستوى المهني لمعلميه	4.4503	.81487	1
2	يحرص مدير المدرسة على اتصال مباشر بالمعلمين	4.3245	.93043	2
3	يغرس مدير المدرسة قيم الديمقراطية في سلوك العاملين بالمدرسة	4.0883	.98041	7
4	يؤخذ باراء المعلمين أثناء صنع القرارات المدرسية	4.0728	1.12552	6
5	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات الإدارية لمعلميه	4.0552	1.00400	8
6	يفعل مدير المدرسة العلاقات الانسانية بين المعلمين	4.0508	1.25140	12
7	يتم نشر ثقافة العمل التطوعي من خلال اللقاءات التربوية	3.9536	.93840	5
8	يتواجد مدير المدرسة في أوقات غير أوقات الدوام الرسمي لإنجاز أعمال تطوعية تخدم المدرسة	3.9294	1.13252	4
9	يقوم مدير المدرسة بجمع المعلومات عن الأعمال التطوعية بصورة مستمرة	3.9051	.95579	3
10	يحتفظ مدير المدرسة بمعظم السلطات في يده	3.7969	1.15532	9
11	لا يظهر لمدير المدرسة دور واضح في المدرسة	3.3797	1.45180	10
12	يستخدم مدير المدرسة الاساليب القمعية مما يجنبنا القيام بأعمال تطوعية	3.2715	1.56539	11

من خلال الجدول رقم(7) أعلاه نلاحظ أن العبارات التي أخذت اعلى متوسط حسابي حسب رأي عينة الدراسة هي:

1. يسعى مدير المدرسة للارتقاء بالمستوى المهني لمعلميه
2. يحرص مدير المدرسة على اتصال مباشر بالمعلمين
3. يغرس مدير المدرسة قيم الديمقراطية في سلوك العاملين بالمدرسة

وكذلك من خلال الجدول رقم(7) أعلاه نلاحظ أن العبارات التي أخذت اقـل متوسط حسابي حسب رأي عينة الدراسة هي:

1. يستخدم مدير المدرسة الاساليب القمعية مما يجنبنا القيام بأعمال تطوعية.
2. لا يظهر لمدير المدرسة دور واضح في المدرسة
3. يحتفظ مدير المدرسة بمعظم السلطات في يده

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (العدالة التنظيمية)

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة
1	يدفعني شعوري بالرضا عن عملـي إلـى المزيد من الإجادة في العمل	4.5717	.79950	1
2	يدفعني حبي لوطني لأن أبذل كل مـا فـي وسعي لرفعته	4.4547	.89532	4
3	إمكاناتي العلمية تتناسب وطبيعة عملي	4.4172	1.54873	2
4	أشعر بالمتعة عندما أمارس وظيفتي	4.3245	.87403	3
5	يؤخذ بعين الاعتبار الإجادة في العمل أثنـاء تقييم أدائي الوظيفي	4.0530	1.07540	6
6	يوزع مـدير المدرسـة العمـل المدرسـي بصورة عادلة	3.8830	1.13940	7
7	يتناسب الاجر المادي مع ما اقوم بـه مـن أعمال	3.7506	1.18510	5
8	يوجد توافق بين مؤهلاتي العلمية والاجـر الذي أحصل عليه	3.6534	1.21439	8
9	يتم توزيع العمل بين المعلمين بطريقة غيـر عادلة بالمدرسة	3.5254	1.41496	9

من خلال الجدول رقم(8) أعلاه نلاحظ أن العبارات التي أخذت اعلى متوسط حسابي حسب رأي عينة الدراسة هي:

1) يدفعني شعوري بالرضا عن عملي إلى المزيد من الإجادة في العمل
2) يدفعني حبي لوطني لأن أبذل كل ما في وسعي لرفعته
3) إمكاناتي العلمية تتناسب وطبيعة عملي

وكذلك من خلال الجدول رقم(8) أعلاه نلاحظ أن العبارات التي أخذت اقـل متوسط حسابي حسب رأي عينة الدراسة هي:

1. يتم توزيع العمل بين المعلمين بطريقة غير عادلة بالمدرسة.
2. يوجد توافق بين مؤهلاتي العلمية والاجر الذي أحصل عليه
3. يتناسب الاجر المادي مع ما اقوم به من أعمال

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة التنظيمية)

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة
1	يعتمد مدير المدرسة في تقييم الاداء على المجهود المبذول من قبل المعلم	4.3598	.82595	1
2	تشجيع مدير المدرسة لإنجازاتي يـدفعني لحب العمل	4.2428	.92804	3
3	يمع مدير المدرسة المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار خاص بالعمل	4.1060	.97185	2
3	يثني مدير المدرسة على المعلمين أثنـاء ممارسة العمل التطوعي	4.1060	.98990	5
4	يوثق مدير المدرسـة جميـع الاعمـال التطوعية ليوظفها في عملية تقيـيم الاداء الوظيفي للمعلم	4.0199	1.00532	4
5	يقدر مدير المدرسة أصـحاب الاعمـال التطوعية عن غيرهم	3.9868	1.07662	6
6	يهتم مدير المدرسة بما اقوم به من عمـل تطوعي	3.9536	1.12889	7
7	يقوم مدير المدرسة بتخصيص احتفاليـة خاصة لتكريم المعلمين الـذين يقومـون بأعمال تطوعية	3.6777	1.30430	8
8	يأخذ مـدير المدرسـة أعمـال المعلـم التطوعية في الحـسبان عنـد المفاضـلة التنافسية في الترقيات	3.6115	1.38706	9

من خلال الجدول رقم(9) أعلاه نلاحظ أن العبارات التي أخذت اعلى متوسط حسابي حسب رأي عينة الدراسة هي:

1. يعتمد مدير المدرسة في تقييم الاداء على المجهود المبذول من قبل المعلم
2. تشجيع مدير المدرسة لإنجازاتي يدفعني لحب العمل
3. يمع مدير المدرسة المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار خاص بالعمل
4. يثني مدير المدرسة على المعلمين أثناء ممارسة العمل التطوعي

وكذلك من خلال الجدول رقم(9) أعلاه نلاحظ أن العبارات التي أخذت اقل متوسط حسابي حسب رأي عينة الدراسة هي:

1. يأخذ مدير المدرسة أعمال المعلم التطوعية في الحسبان عند المفاضلة التنافسية في الترقيات
2. يقوم مدير المدرسة بتخصيص احتفالية خاصة لتكريم المعلمين الذين يقومون بأعمال تطوعية
3. يهتم مدير المدرسة بما اقوم به من عمل تطوعي

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع (بيئة العمل المساندة)

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة
1	يحصل المعلمون المتطوعون على احترام الجميع بالمدرسة	4.2848	.89029	1
2	يشعر المعلم المتطوع بالفخر دائما في المحيط المدرسي	4.2517	2.58712	2
3	يحس الزملاء في العمل بأن الاعمال التطوعية تزيدهم فخرا واعتزازا بين المجموعة	4.1457	.91253	3
4	يتم الاقتداء بمدير المدرسة لممارسته العمل التطوعي في المدرسة وخارجها	3.8940	1.06733	4
5	تتشابه قناعاتي وقيم المدرسة الإجابية في الاعمال التطوعية بصورة كبيرة	3.8830	1.13160	5

من خلال الجدول رقم(10) أعلاه نلاحظ أن العبارات التـي أخـذت اعلـى متوسط حسابي حسب رأي عينة الدراسة هي:

1. يحصل المعلمون المتطوعون على احترام الجميع بالمدرسة
2. يشعر المعلم المتطوع بالفخر دائما في المحيط المدرسي

وكذلك من خلال الجدول رقم(10) أعلاه نلاحظ أن العبارات التي أخذت اقل متوسط حسابي حسب رأي عينة الدراسة هي:

1. تتشابه قناعاتي وقيم المدرسة الإجابية في الاعمال التطوعية بصورة كبيرة
2. يتم الاقتداء بمدير المدرسة لممارسته العمل التطوعي في المدرسة وخارجها

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس (تماسك مجموعة العمل)

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة
1	يدرك المعلم بأنه عنصر اساسي في مجموعة العمل	4.3620	.94380	1
2	يبني المعلم صداقة قويـة بينـه وبين افراد المجموعة	4.3444	.88782	2
3	اشعر برغبة في وجـودي مـع أفراد المجموعة دائما	4.2053	2.19004	4
4	يشعرنا رئيس المجموعـة بأننـا مجموعة ولسنا أفـرادا نجاحنـا واحد وخسارتنا واحدة	4.1325	1.02842	3
5	توجد روابط أخوية بـين أفـراد المجموعة	4.0640	1.28396	5

من خلال الجدول رقم(11) أعلاه نلاحظ أن العبارات التـي أخـذت اعلـى متوسط حسابي حسب رأي عينة الدراسة هي:

1. يدرك المعلم بأنه عنصر اساسي في مجموعة العمل
2. يبني المعلم صداقة قوية بينه وبين افراد المجموعة

وكذلك من خلال الجدول رقم(11) أعلاه نلاحظ أن العبارات التي أخذت اقل متوسط حسابي حسب رأي عينة الدراسة هي:

1. توجد روابط أخوية بين أفراد المجموعة
2. يشعرنا رئيس المجموعة بأننا مجموعة ولسنا أفرادا نجاحنا واحـد وخـسارتنا واحدة.

2.4 نتائج السؤال الثاني:

وللإجابة على السؤال الثاني الذي يتكون من ثلاثة أسئلة فرعية، هي:

أ- هل هناك فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

ب- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ج- هل هناك فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية.

وقد تم استخدام اختبار(T-Test) لتحليل نتائج متغير النوع الاجتماعي ومتغير المؤهل العلمي واستخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لتحليل نتائج سنوات الخبرة التدريسية. وجاءت النتائج كالتالي:

1.2.4 المتغير الأول:

النوع الاجتماعي: ولمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي على استجابات أفـراد العينة المختارة من عينة الدراسة على المحاور الخمسة تـم حـساب اختبـار(ت) وجاءت النتائج كما هو في الجدول رقم(12) أدناه:

الجدول رقم(12)

قيم "ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي:

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
نوع الإدارة	ذكور	212	4.19	0.78	1.37	0.50
	إناث	241	4.29	0.79		
العدالة التنظيمية	ذكور	212	4.11	0.85	1.57	0.28
	إناث	241	3.98	0.84		
وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة	ذكور	212	4.00	0.87	0.43	0.04
	إناث	241	3.96	0.89		
بيئة العمل المساندة	ذكور	212	4.06	0.77	0.38	0.00
	إناث	241	4.09	0.84		
تماسك مجموعة العمل	ذكور	212	4.24	0.87	0.66	0.00
	إناث	241	4.18	1.05		

يتضح من الجدول رقم(12) أن قيم(ت) تراوحت بين(0.38) و(1.57) وكانت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)؛ للمحورين الأول والثاني مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة للعوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية على محور نوع الإدارة ومحور العدالة التنظيمية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجراحي، 2005) أما المحاور الثلاثة الأخرى فإنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تعزي لمتغير النوع الاجتماعي وهذه النتيجة تختلف مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الجراحي، 2005).

2.2.4 المتغير الثاني:

المؤهل العلمي: ولمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي لستجابات أفـراد العينـة المختارة من عينة الدراسة على المحاور الخمسة تم حساب اختبـار(ت) وجـاءت النتائج كما هو في الجدول رقم (13) أدناه:

الجدول رقم(13)

قيم"ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية لمحاورالإستبانة تبعا لمتغيرالمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
نوع الإدارة	دبلوم	98	4.31	0.85	0.85	0.74
	بكالوريوس	355	4.23	0.77		
العدالة التنظيمية	دبلوم	98	4.08	0.86	0.43	0.96
	بكالوريوس	355	4.03	0.84		
وجود إجراءات	دبلوم	98	3.84	0.86	1.75	0.53
تقييم سلوك المواطنة	بكالوريوس	355	4.02	0.88		
بيئة العمل	دبلوم	98	4.16	0.76	1.09	0.48
المساندة	بكالوريوس	355	4.06	0.82		
تماسك مجموعة	دبلوم	98	4.30	0.80	1.01	0.00
العمل	بكالوريوس	355	4.18	1.01		

من خلال الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلاله إحصائه عند مستوى الدلاله ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بمتغير المؤهل الدراسي، على محـور بيئـة العمـل المساندة وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بمتغير المؤهل الدراسي، علـى محاور: نوع الإدارة، العدالة التنظيمية، وجود إجراءات تقيـيم سـلوك المواطنـة ألتنظيمية وتماسك مجموعة العمل.

3.2.4 المتغير الثالث:

سنوات الخبرة التدريسية: ولمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة التدريسية علـى استجابات أفراد العينة المختارة من عينة الدراسة على المحاور الخمسة تم حـساب

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة تبعا لمتغير سنوات الخبرة باستخدام (One-Way ANOVA) وجاءت النتائج كما هو في الجدول رقم (14) أدناه:

الجدول رقم(14)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة تبعا لمتغير سنوات الخبرة باستخدام(One-Way ANOVA)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	الفائية	مستوى الدلالة	اختبار شافيه
نوع الإدارة	بين المجموعات	4.91	2	2.45	3.90	0.02	0.05
	داخل المجموعات	280.89	450	0.62			
	الكلي	285.81	452				
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.76	2	0.88	1.22	0.29	0.45
	داخل المجموعات	324.66	450	0.72			
	الكلي	326.43	452				
وجودإجراءات تقييم سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	4.01	2	2.00	2.60	0.07	0.18
	داخل المجموعات	349.14	450	0.77			
	الكلي	353.15	452				
بيئة العمل المساندة	بين المجموعات	3.60	2	1.80	2.74	0.06	0.14
	داخل المجموعات	295.70	450	.657			
	الكلي	299.31	452				
تماسك مجموعة العمل	بين المجموعات	16.27	2	8.13	8.93	0.00	0.86
	داخل المجموعات	410.41	450	0.91			
	الكلي	426.69	452				
المجموع	بين المجموعات	9.54	2	4.77	7.95	0.00	0.75
	داخل المجموعات	410.41	450	0.60			
	الكلي	279.66	452				

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة وفقا لسنوات الخبرة التدريسية

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نوع الإدارة	1-5 سنوات	4.2222	.83165
	6-10 سنوات	4.1095	.83954
	أكثر من 10 سنوات	4.3473	.74082
	المجموع	4.2506	.79519
العدالة التنظيمية	1-5 سنوات	4.0000	.85788
	6-10 سنوات	3.9781	.88257
	أكثر من 10 سنوات	4.1106	.82525
	المجموع	4.0486	.84982
وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة التنظيمية	1-5 سنوات	3.8778	1.01757
	6-10 سنوات	3.9015	.82212
	أكثر من 10 سنوات	4.0796	.85652
	المجموع	3.9857	.88392
بيئة العمل المساندة	1-5 سنوات	4.1278	.80225
	6-10 سنوات	3.9489	.92808
	أكثر من 10 سنوات	4.1482	.73419
	المجموع	4.0839	.81375
تماسك مجموعة العمل	1-5 سنوات	4.0444	1.04839
	6-10 سنوات	4.0109	1.11056
	أكثر من 10 سنوات	4.4027	.80238
	المجموع	4.2130	.97160
المجموع	1-5 سنوات	4.1333	.83144
	6-10 سنوات	4.0602	.87370
	أكثر من 10 سنوات	4.3750	.68242
	المجموع	4.2318	.78659

يتضح من الجدول (14 و15) بعد استخدام تحليل التبـاين الأحـادي (One Way ANOVA) لتحليل نتائج سنوات الخبـرة والمتوسـطات الحـسابية لمحـاور الاستبانة جاءت النتائج كالآتي:

المحور الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.02) والتي هي أقل من(5%) لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات حيث بلـغ المتوسط الحسابي (4.3473)، ويعزى ذلك لعدة أسباب منها الخبرة الطويلـة فـي مجال العمل وما يكتسبه المعلم من مهارات ومعارف، كمـا أن للتـدريب أثنـاء الخدمة دورا مهما في صقل هذه المهارات وهذه النتيجة أكدهل اختبار شافيه حيث بلغ (0.05)، أما المحور الثاني والثالث والرابع النتائج غير دالة إحصائيا مما يدل على التأثير المتساوي للعوامل المؤثرة في هذه المحاور على جميع أفـراد عينـة الدراسة رغم اختلاف سنوات خبرتهم في مجال العمل التدريسي وأكد علـى هـذه النتيجة نتائج اختبار شافيه.

المحور الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد المـستوى (0.00) والتي هي أقل من(5%) لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العينة (4.4027)، ويعزى ذلك لعدة أسباب منها الخبـرة الطويلة في مجال العمل تجعل مجموعة العمل أكثر تماسكا وحرصا على التعـاون المثمر لصالح العمل المدرسي مما يدفعهم إلى القيـام بمجموعـة مـن الأعمـال التطوعية لإثراء الحقل التربوي ولكن من خلال اختبار شافيه اتضح عـدم وجـود دلالة وهذا يعزى إلى ضعف الدلالة في هذا الجانب مما يدل على تجـانس افكـار العينة في هذا المحور.

3.4 المناقشة:

تم مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة، وفقا لأسئلة الدراسة، كالتالي:

1.3.4 مناقشة نتائج السؤال الأول:

"ما العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لـدى معلمـي ومعلمـات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم؟"

من خلال النظر إلى نتائج الدراسة المتمثلة في النتائج الإحصائية، أشـارات نتائج الدراسة إلى أن جميع العوامل التي مثلت المحاور الخمسة تؤثر في ممارسات المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم؛ والسبب في ذلك أن سـلوك المواطنة التنظيمية ينتج من تفاعلات لعوامل عديدة ومتداخلة كـلا يـؤثر بدرجـة تختلف باختلاف المؤثر والمتأثر. ونتيجة الدراسة اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة وتناولت العوامل التي أشرنا لها في الدراسـات الـسابقة ولكن العوامل تباينت في تأثيرها من وجهة نظر عينة الدراسة حيث احتـل محـور "نوع الإدارة "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره(4.25)، يليه "تماسك مجموعـة العمل" بمتوسط حسابي وقدره (4.21)، ثم بيئة العمل المـساندة بمتوسـط حـسابي (4.08)، بعدها محور العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.04)، واحتل محور وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة التنظيميـة المرتبـة الآخيـرة بمتوسـط حـسابي وقدره(3.98). وإذا إردنا أن نفصل في هذا المجال يأتي التفصيل كما يلي:

أ-نوع الإدارة:

تشير النتائج إلى أن محور نوع الإدارة احتل المرتبة الأولى ويفسر ذلك الى أن مجموعة الجهود والممارسات التي يمارسها مدير المدرسة لتحريك المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة تؤثر وبشكل كبير فكلمـا كانـت الإدارة تتـسم بالإيجابيـة والتشجيع والتعزيز المستمر هذا بدوره يمكن المدير من التأثير علـى ممارسـات الأفراد والجماعات في المدرسة ويدفعهم إلى التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيميـة. وأن الدعم القيادي ومدى المساندة والتأييد التي يشعر بها المعلم من مدير المدرسـة يعتبر عاملا مهما ومؤثرا على أدائه في المدرسة مما يؤدي إلـى القيـام بأعمـال إضافية وبدون مقابل حبا في مديره وإقتداء فالإرشاد والتوجيه ومعاملتـه بحياديـة وعدالة وتقدير لمساهماتهم يجعلهم أكثر ارتباطا به ورغبـة فـي تحقيـق أهـداف المدرسة والسعي إلى الارتقاء بمستوياتهم مما يدفعهم ذلك إلى ممارسة العديـد مـن سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالمدير القريب من المعلمين ومن مشاكلهم والحريص على مساندتهم يولد لدى المعلمين الرغبة الأكيدة في ممارسة سـلوكيات المواطنـة التنظيمية كرد للجميل من منطلق التبادل الاجتماعي.وإدراك المعلمين للدعم التنظيمي

من مدير المدرسة يجعلهم يبادلونه بسلوكيات الالتزام التنظيمي ويدفعهم إلى تحسين الإنتاج. وعكس ذلك وفي المقابل أن الإدارة الدكتاتورية المستبدة تبدد طاقات المعلمين وتجعلهم أكثر تمردا وعنادا وأن نوع الرقابة المستمرة تؤثر علي المواطنة التنظيمية سلبا لأن السيطرة القريبة قد تمنع المعلمين من أداء واجباتهم الإضافية وأن الرقابة التي تركز على تجميع المعلومات غير المتحيزة تؤثر على تصورات المعلمين وتجعلهم أكثر إيجابيا. وأن النمط الاستبدادي في القيادة لا يسمح بظهور الابتكارات نتيجة لعدم إعطاء الفرد فرصة المشاركة في القرار لأن التفكير ألابتكاري يتطلب انطلاقا فكريا بلا قيود أو حدود، إذ يبحث هذا التفكير عن حلول وأفكار لا يمكن التنبؤ بها مقدما.

وبعد التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول جاءت العبارات التالية في المقدمة بمتوسطات حسابية مرتفعة وهي:

1. يسعى مدير المدرسة للارتقاء بالمستوى المهني لمعلميه
2. يحرص مدير المدرسة على اتصال مباشر بالمعلمين
3. يغرس مدير المدرسة قيم الديمقراطية في سلوك العاملين بالمدرسة

ويعزى ذلك إلى الدور الكبير الذي يلعبة مدير المدرسة كقائد تربوي في توجيه المعلمين إلى الممارسات الايجابية التي من شأنها دفع المنظمة إلى مزيد من التقدم وتحقيق أعلى درجة من الإنجاز فضل سواعد العاملين فيها.

في حين احتلت العبارات التالية أقل متوسطات حسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

1. يستخدم مدير المدرسة الاساليب القمعية مما يجنبنا القيام بأعمال تطوعية.
2. لا يظهر لمدير المدرسة دور واضح في المدرسة.
3. يحتفظ مدير المدرسة بمعظم السلطات في يده.

ويعزى ذلك إلى أن الاسلوب الدكتاتوري هي من الاساليب القيادية التي يرفضها افراد عينة الدراسة ولا تحدث تجاوباً ملحوظاً لديهم مما تعمل هذه الأساليب على التقليل من ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية ولهذا يجب على مدير المدرسة

التحلي بالأساليب الديمقراطية الحديثة لدفع العاملين بالمدرسة إلى تحقيـق أهـداف المدرسة.

ب-تماسك مجموعة العمل:

إن التلاحم والتقارب والألفة بين أفراد المدرسة الواحدة نتيجة لبقـائهم فتـرة طويلة في نفس المدرسة جعلهم يعملون بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي ممـا يدفعهم الى مساندة بعضهم بعضا وسد اي خلل يعتري احد افراد مجموعـة العمـل فالصداقة التي تجمعهم تذيب الفروق والشحناء بينهم فيصبحون كقلب رجـل واحـد فيصبح للعمل المدرسي متعة مما يدفع الجميع الى مضاعفة الجهـد وبـذل اوقـات إضافية لتجويد العمل والارتقاء بالمدرسة.

وبعد التحليل الإحصائي لعبارات المحور الخامس جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وجاءت العبارات التالية في المقدمة بمتوسطات حسابية مرتفعة وهي:

1. يدرك المعلم بأنه عنصر اساسي في مجموعة العمل.
2. يبني المعلم صداقة قوية بينه وبين افراد المجموعة.

ويعزى ذلك إلى مدى الارتباط التي تمثله مجموعة العمـل علـى عناصـر المجموعة مما يؤثر على أداءه إيجابيا وسلبيا في بيئة العمل.

في حين احتلت العبارات التالية أقل متوسطات حسابية من وجهة نظر أفـراد عينة الدراسة:

1. توجد روابط أخوية بين أفراد المجموعة
2. يشعرنا رئيس المجموعة بأننا مجموعة ولسنا أفرادا نجاحنا واحـد وخـسارتنا واحدة

ويعزى ذلك إلى أن روابط العمل تكون أقوى من الروابط الأخوية بين أفراد المجموعة.

ج- بيئة العمل المساندة:

أي وجود المعلم في بيئة اجتماعية تتشكل من مجموعة أفراد وزملاء عمـل يبدون استحسانهم، ويظهرون احترامهم، وتقديرهم، وتقبلهم للسلوكيات التطوعيـة. وقد حصل هذا المحور على متوسط حسابي(4.08) وهذا الرقم يـدل علـى اهميـة

المحور وتأثيره علي سلوكيات العمل التطوعي فحصول المعلم على تأييد زملاء العمل واستحسان وتقبل هذه السلوكيات يدفع الى مزيد من الإنتاجية بعكس عندما يكون زملاء العمل غير مؤيدين لهذه السلوكيات فهذا بطبيعته يولد ضغوطا اجتماعية على الفرد المتطوع وينبذه زملاءه ويحاولون إبعاده عن جوهم فيشعر بالاغتراب، مما يدفعه الى العزوف عن ممارسة تلك السلوكيات.

وبعد التحليل الإحصائي لعبارات المحور الرابع والتي احتلت المرتبة الثالثة حيث جاءت العبارات التالية في المقدمة بمتوسطات حسابية مرتفعة وهي:

1. يحصل المعلمون المتطوعون على احترام الجميع بالمدرسة
2. يشعر المعلم المتطوع بالفخر دائما في المحيط المدرسي

ويعزى ذلك إلى مدى أهمية البيئة المساندة وتأييدها لأفراد المجموعة فكلما كانت البيئة المساندة أكثر تعزيزا ودعما لهذه العناصر كلما كان مبادراتهم التطوعية أكبر واكثر فاعلية.

في حين احتلت العبارات التالية أقل متوسطات حسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

1. تتشابه قناعاتي وقيم المدرسة الإيجابية في الاعمال التطوعية بصورة كبيرة
2. يتم الاقتداء بمدير المدرسة لممارسته العمل التطوعي في المدرسة وخارجها

ويعزى ذلك إلى أن العمل التطوعي يكون المؤثر فيه خارجيا أكبر من التأثير الداخلي وهذا ما توضحه العبارات السابقة حيث ان القناعات الداخلية لم يعد لها تأثير كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

د- العدالة التنظيمية:

إدراك المعلم لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها في مدرسته من قبل الإدارة المدرسية؛ وذلك من خلال مقارنة ما قدمه من جهد وما تلقاه من مردود مقارنة بنظرائه من المعلمين. وحسب الجدول رقم (5) حصل المحور على متوسط حسابي (4.04) أي حصل على المرتبة الرابعة بفارق بسيط عن بقية المحور وهذا يدل على أن شعور المعلمين بالعدالة التنظيمية يدفعهم الى مزيد من الجهد فيحدث نوع من التبادل في المعاملة الإيجابية حيث يقابل المعلم تلك المعاملة

العادلة بأداء سلوكيات معينة تنعكس إيجابيا على المدرسة فيتجـاوز فيهـا الـدور الرسمي وهذا كنوع من رد الجميل. بعكس التوتر وعدم الرضا عندما يشعر المعلـم بالظلم التنظيمي فهذا الإحساس يدفع لتقليص مساهماته الايجابيـة فـي المدرسـة، وينعكس ذلك على نقص الأعمال التطوعية ويظهر شعور الأمبلاه وعدم الجدية حتى في العمل الرسمي.

وبعد التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني جاءت العبارات التالية فـي المقدمة بمتوسطات حسابية مرتفعة وهي:

1. يدفعني شعوري بالرضا عن عملي إلى المزيد من الإجادة في العمل.
2. يدفعني حبي لوطني لأن أبذل كل ما في وسعي لرفعته.
3. إمكاناتي العلمية تتناسب وطبيعة عملي.

ويعزى ذلك إلى مدى رضا المعلمين عن العمل الذي يقومـون بـه وحـبهم للوطن يدفعهم إلى كزيد من العطاء والتميز بالإضافة إلى تناسب إمكانياتهم العلميـة مع الدور الذي يقومون به في مدارسهم.

في حين احتلت العبارات التالية أقل متوسطات حسابية من وجهة نظـر أفـراد عينة الدراسة:

1. يتم توزيع العمل بين المعلمين بطريقة غير عادلة بالمدرسة.
2. يوجد توافق بين مؤهلاتي العلمية والاجر الذي أحصل عليه.
3. يتناسب الاجر المادي مع ما اقوم به من أعمال.

ويعزى ذلك إلى أن كلما كان هناك عدالة تنظيمية في المدرسة مـن حيـث توزيع العمل بين المعلمين بطريقة تتناسب مـع مـؤهلاتهم وإمكانيـاتهم العلميـة والمردود المادي و المعنوي الذي يعود عليهم كل هذا يدفعهم إلى مزيد من العطاء.

ه- وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة التنظيمية:

أي وجود نظام لحفظ وتوثيق الأعمال التطوعية للاستعانة بها فـي التغذيـة الراجعة أو توجيه جهود الأفراد في المسار الصحيح والاستفادة منها عند المفاضـلة التنافسية.نجد أن المتوسط الحسابي العامل وجود إجراءات تقييم سـلوك المواطنـة التنظيمية قد بلغ (3.98) وهو أقلهم تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهـة

عينة الدراسة حيث احتل المرتبة الأخيرة من بين العوامل المذكورة في الإستبانة وهذا يعود الى طبيعة الأعمال التطوعية فهي تتسم بالعفوية إنطلاقا من إدراك المعلم وقناعته بأن هذه السلوكيات تطوعية ولا تحظع للمهام الرسمية المحددة.

وبعد التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث جاءت العبارات التالية في المقدمة بمتوسطات حسابية مرتفعة وهي:

1. يعتمد مدير المدرسة في تقييم الاداء على المجهود المبذول من قبل المعلم
2. تشجيع مدير المدرسة لإنجازاتي يدفعني لحب العمل
3. يجمع مدير المدرسة المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار خاص بالعمل
3. يثني مدير المدرسة على المعلمين أثناء ممارسة العمل التطوعي

ويعزى ذلك إلى الدور الكبير للتعزيز في نفوس المعلمين بأنواع التعزيز المختلفة ومشاركة المعلمين في صنع القرارات التي تخص العمل في المدرسة فهذا بدوره يدفع المعلمين إلى المزيد من ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لإيمانهم بالهدف الأسمى للمدرسة وبأنهم شركاء في النجاحات التي تقدمها.

في حين احتلت العبارات التالية أقل متوسطات حسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

1. يأخذ مدير المدرسة أعمال المعلم التطوعية في الحسبان عند المفاضلة التنافسية في الترقيات
2. يقوم مدير المدرسة بتخصيص احتفالية خاصة لتكريم المعلمين الذين يقومون بأعمال تطوعية
3. يهتم مدير المدرسة بما اقوم به من عمل تطوعي

ويعزى ذلك إلى أن المعلميين لا يهتمون بالعائد المترتب على ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك عندما يؤمنون بالهدف الأسمى لهذه السلوكيات فالدافع داخلي وليس خارجي.

2.3.4 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

الذي يتكون من ثلاثة أسئلة فرعية وهي:

أ-هل هناك فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

ب-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ج-هل هناك فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية.

أ-المتغير الأول: النوع الإجتماعي:

يتضح من الجدول رقم (7) أن قـيم (ت) تراوحـت بـين (-0.38) و(1.57) وكانت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≤0.05)؛ للمحورين الأول والثـاني مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة للعوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية على محور نـوع الإدارة ومحـور العدالـة التنظيمية تعزى المتغير النوع الاجتماعي وهذا يدل على أن كـلا مـن المعلمـين والمعلمات يتعرضون لنفس تأثير هذه العوامل في البيئة المدرسية. أمـا المحـاور الثلاثة الأخرى فإنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≤0.05) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وهذه النتيجة تختلف مع النتائج التي توصلت إليها دراسـة (الجراحـي، 2005) وتدل هذه النتائج على وجود تاثير مختلف لهذه العوامل لكل مـن المعلمـين والمعلمات بسبب البيئة الاجتماعية والنفسية التي يعيشها كـلا مـن الجنـسين فـي مدارسنا والبيئة الخارجية.

ب-متغير المؤهل العلمي:

يتضح من نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية عنـد مـستوى الدلاله (α≤0.05) فيما يتعلق بمتغير المؤهل الدراسي، على محـور بيئـة العمـل المساندة وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يدل على أن بيئة العمل المساندة وكذلك أكثر وعيا بأهمية العمل التطوعي وتأثيره في البيئة المدرسية عامـل يتـأثر بالمؤهل العلمي فكلما كان المعلم من حملة المؤهلات العاليـة كانـت رغبتـة فـي الأعمال التطوعية اكبر وأقدر على تقديم الدعم والمساندة لزملاء العمل في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) فيما يتعلق بمتغير

المؤهل الدراسي، على محاور نوع الإدارة، العدالة التنظيمية، وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة ألتنظيمية وتماسك مجموعة العمل وهذا يدل أن المؤهلات المختلفة تتأثر بصورة متساوية لجميع عوامل الدراسة لأنهم يعيشون في بيئة عمل واحدة ويتعرضون لنفس التأثيرات.

ج- متغير الخبرة التدريسية:

يتضح من الجدول بعد استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لتحليل نتائج سنوات الخبرة النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.02) والتي هي أقل من(5%) لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات في المحور الأول نوع الإداره ويعزى ذلك لعدة أسباب منها الخبرة الطويلة في مجال العمل وما يكتسبه المعلم من مهارات ومعارف كما أن للتدريب أثناء الخدمة دور مهم في صقل هذه المهارات وكذلك المحور الخامس توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(0.00) والتي هي أقل من(5%) لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات ويعزى ذلك لعدة أسباب منها الخبرة الطويلة في مجال العمل تجعل مجموعة العمل أكثر تماسكا وحرصا على التعاون المثمر لصالح العمل المدرسي مما يدفعهم الى القيام بمجموعة من الأعمال التطوعية لإثراء الميدان التربوي.

أما المحور الثاني والثالث والرابع فكانت النتائج غير دالة إحصائيا مما يدل على التأثير المتساوي للعوامل المؤثرة في هذه المحاور على جميع أفراد عينة الدراسة رغم اختلاف سنوات خبرتهم في مجال العمل التدريسي بالرغم من أن طول فترة بقاء المعلم بالمدرسة تكسبه ثقافة واسعة في العمل التطوعي ويكون أكثر إلماما بجميع الأعمال المدرسية ولكن يبدو أن المعلمين الجدد يحاولون جاهدين أن يثبتوا ذاتهم من خلال الأعمال التطوعية وكذلك قد يكونون أكثر حماسا ودافعية ورغبة في كسر الروتين المدرسي بمزيد من الأعمال التنشيطية والتطوعية.

4.4 التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

1- أن التمنيخ يعد من أهم الصفات القيادية التي يجب أن يتحلى بها كل قائد تربوي مهما كان منصبه القيادي، فالمناخ التنظيمي المتسم بالإيجابية، يدفع المعلمين إلى التنافس في تقديم أفضل ما عندهم من أعمال، من شأنها الارتقاء بجودة العمل المدارسي.

2- العلاقات الإنسانية والتبادل الاجتماعي بين مدير المدرسة له تأثير إيجابي كبير في توطيد العلاقة بين المعلمين ومدير المدرسة مما يدفع الى مزيد من الأعمال التطوعية ولهاذا نوصي توطيد العلقات الاجتماعية بين الإدارة والمعلمين.

3– باعتبار أن نوع الإدارة احتل المرتبة الأولى من حيث أهمية العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية؛ توصي الباحثة بتنظيم العديد من الدورات، والندوات، وورش العمل المختلفة في هذا المجال لصقل كفاءات المدراء في الحقل التربوي بهذه المهارات القيادية الحديثة.

4- الاهتمام بالحالة النفسية للمعلمين وذلك بتوفير العديد من الخدمات الضرورية في مجال العمل المدرسي، مثل المبنى المدرسي المناسب والمزود بالخدمات الضرورية، الاهتمام بالحالة الصحية والاجتماعية للمعلم.

5- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية والسعي الجاد بأن تكون حوافز دافعة لمزيد من العطاء.

6- توسيع مساحة تفويض السلطات، وإشراك المعلمين في صنع القرارات الخاصة بهم على وجه الخصوص.

7- عقد العديد من الشاغل والدورات بهدف التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية، وانواعها المختلفة، والسعي على تحقيقها على أرض الواقع.

8- التركيز على دورات التنمية البشرية والوصول بشخصية المعلم إلى الإمتياز البشري.

9- الإكثار من اللقاءات الاجتماعية خارج نطاق العمل اليومي كالرحلات الترفيهية، والزيارات الأسرية، والمشاركات الاجتماعية، مثل مناسبات الأعراس والعزاء والظروف المرضية، وقدوم مولود جديد أو بناء منزل جديد....وهكذا.

10- العمل الجاد على توافق قيم المدرسة مع قيم الهيئة التدريسية لكسب تأييد المعلمين ودعمهم لهذه القيم.

مقترحات الدراسة:

وتقترح الباحثة مجموعة من الدراسات منها:

1- إجراء دراسة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بنوع الإدارة التعليمة لدى معلمي التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

2- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية يقاس فيها مدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظرهم.

3- إجراء دراسة مماثلة لقياس العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في سلطنة عمان من وجهة نظرهم.

4- إجراء دراسة مماثلة حول أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

5- إجراء دراسة مماثلة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

6- إجراء دراسة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببيئة العمل التنظيمية لدى معلمي التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم.

7- إجراء دراسة ارتباطية بين القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر مديري ومديرات التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

8- اجراء دراسة بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية بسلطنة عمان من وجهة نظر مدريري الدوائر ونوابهم في المديرات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

9- اجراء دراسة بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي وأداء المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس.

المراجع

أ- المراجع العربية

أبو تايه، سلطان نايف.(2003). العلاقة بين أسـلوب القيـادة والـسلوك الإبـداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبـرى. **العلوم الإدارية**، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية، 30(2)،371-378.

الأحمدي، طلال بن عايد.(2004).الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخـصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. **المجلة العربية لـلإدارة**، معهـد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 24(1)، 4-21.

بلال، محمد إسماعيل (2008). **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**. جمهورية مصر العربية: دار الجامعة الجديدة.

الجراحي، آمنة سعيد(2005). **العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بـسلطنة عمـان: دراسـة تحليلية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الـسلطان قـابوس، سـلطنة عمان.

حامد، سعيد شعبان.(2003). أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكـه للـدعم التنظيمـي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيميـة وسـلوك المواطنـة التنظيمية: دراسة ميدانية. **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

الحجري، سالم بن محمد بن عامر.(2002). **واقع الولاء التنظيمي لـدى القيـادات الوسطى في وزارة التربية والتعلـيم بـسلطنة عمـان وعلاقتـه بـبعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية**. رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الحمداني، مريم سالم حمدان.(2009). **الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريـسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، المملكة الأردنية الهاشمية.

حميد، مسلم والبربري، محمد.(2006). العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية. **مجلة كلية التربية**، جامعة بني سويف، جمهورية مصر العربية، 54-57 1(6).

الخضر، عثمان حمود (2005). **علم النفس التنظيمي**. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

خليفة، محمدعبداللطيف.(1997). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة: دراسة تحليلية ميدانية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 5(1)،17.

رشيد، مازن فارس.(2003). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 4(3) 449-452 .

الرواشدة، خاف سليمان (2007). **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**. عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، دار الحامد للنشر والتوزيع.

زايد، عادل محمد.(2000). تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية. **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة،1(55) 576-588 .

السعود، راتب وسلطان، سوزان.(2008). سلوك التطوع التنظيمية لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة البحرين، 9(4)،39.

السعيدية، ضحيوة خلفان هاشل.(2009). **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم: دراسة تحليلية**. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤته، المملكة الأردنية الهاشمية.

الشيزاوي، رقية محمد نور عبدالجليل.(2008). **أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي(5-10) بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الـوظيفي للمعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.

صدام، محمد.(2004). الإدارة المعتمدة على القيم: إتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. **الإداري**، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 1(العدد97)، 28.

الطجم، عبد الله.(2001). قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل فـي المؤسسات العامة السعودية، **مجلة دراسات**، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جده، المملكة العربية السعودية. 1(2)، 392-393.

الطحيح، سالم مرزوق ومحمد، علي حسن. (2003). العلاقة بين الهيكل التنظيمـي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية. **الإداري**، معهـد الإدارة العامـة، سـلطنة عمان،2 (54)، 32.

طه، طارق (2008). **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت**. الإسـكندرية: دار الجامعة الجديدة: ج.م.ع.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(2001). **الإدارة التربوية والـسلوك المنظمـي سلوك الأفراد والجماعات في النظم**. المملكة الأردنية الهاشمية: دار وائـل للنشر.

العامري، أحمد سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية.**المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 9(1)، 19-39، المملكة العربية السعودية.

العتبي، سعودالسواط.(1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيـز والعوامل المؤثرة فيه. **مجلة الإدارة**، (70)،8-20 المملكة العربية السعودية.

العتيبي، آدم غازي.(1993). أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية علـى الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكـومي في دولة الكويت. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 1(1)، 55.

العجمي، راشد شبيب.(1998). تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية الإدارية. **الأداري،** 3(72)، 25-29.

الغيص، منى راشد.(1997). تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعرض لهـا القيـادات الإدارية من السيدات في الجهاز الحكومي. **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، المملكة الأردنية الهاشمية،** 22(85)، 54.

الفضلي، فضل صباح.(1997). علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقـات العمـل مـابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية. **معهد الإدارة العامـة،** الريـاض، المملكة العربية السعودية،37(1)، 76-105.

فلية، فاروق وعبد المجيد، محمد(2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسـسات التعليمية.** عمان: دار المسيرة.

الفهداوي، فهمي خليفة صالح.(2005). علاقة المواطنة التنظيميـة مـع التغييـر التحويلي: دراسة ميدانية لتصوات موظفي الدوائر الحكوميـة فـي مدينـة الكرك. **مجلة دراسات العلوم الإدارية،**21(4)، 34-35.

لوتاه،حمده محمد(2002). **الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة.** رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.

اللوزي، موسى سلامة(1999). **التطوير والتنظيم أساسيات ومفاهيم حديثة.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى سلامة.(2001). التراجع التنظيمي: مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهومه، ومسبباته الرئيـسية، والخـصائص التنظيمية المرافقة للتراجع التنظيمي. **العلوم الإدارية،** 29(1)،121.

المجالي، فايز.(1999). أثر بيئة العمل الاجتماعية على الرضا عن العمل لعينة مـن العاملين في مصانع شركة البوتاس العربية فـي محافظـة الكـرك. **مؤتـه للبحوث والدراسات،** 14 (8)، 35.

المزروعي، خميس محمد خميس.(2003). **مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المعاني، أيمن.(1999). الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. **الإداري**، 21(78)،65-68.

المعشري، زياد يوسف وعلي، صباح حميد.(2003). علاقة متغيرات بيئة العمل بالإبتكار: دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الأردنية. **مؤته للبحوث والدراسات**، 19(2)،70-77.

المعمري، سيف بن ناصر بن علي(2006). **تربية المواطنة توجيهات وتجارب عالمية في إعداد المواطن الصالح**. سلطنة عُمان: مكتبة الجيل الواعد.

المعمري، شعبان بن برمان والشقصي،عبيد بن سعيد.(2005). الرضا الوظيفي لدى موظفي القوى العاملة بسلطنة عمان. **دراسة ميدانيه**، سلطنة عمان.

المغربي، عبدالحميد عبد الفتاح.(2003). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، جمهورية مصر العربية. **المجلة العلمية لتجارة والتمويل**،2(2)،21-24.

المير، عبد الرحيم علي.(1995). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية. **الإدارة العامة**، 35(2)،56-60.

هاشم، نهلة عبد القادر.(2005). آليات تفعيل المواطنة التنظيمية في المدارس المصرية. **مجلة التربية**،جمهورية مصر العربية.

ب- المراجع الإنجليزية:

Aaron, C.(2007),'One nation, many cultures: A cross-cultural study of the relationship between personal cultural values and commitment in the workplace to in-role performance and organizational citizenship behavior', **Journal of Comparative Social Science**. Vol 41(3), Aug 2007, pp. 273-300

Allen,W.C.(2008). **Academic optimism of Virginia high school teachers:Its relationship to organizational citizenship behaviors and student achievement,** Article AAT330 2006. Retrieved June,2,2009, Available on: http:// proqust.umi-com.eserv.uum-edu.my.

Anit , S., Ifat, R.(2007),' Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics', **Journal of Educational Administration Quarterly**; v43 n1 p38-66

Cathrine, E and Stephane, J (2008, Sep). **Organizational Citizenship Behavior: Social Valorization among Pupils and the Effect on Teachers' Judgments**, Article 0256-2928, Retrieved 11 July 2009, Available on: http://www.ispa.pt

Chen, Z.X.(2003),' The relationship between the three components of commitment and employee performance in China', **Journal of Vocational Behavio**r, Volume 62, Issue 3, Pages 490-510

Cohen, A.(2006), ' The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture '**, Journal of Vocational Behavior.** Volume 69, Issue 1, August 2006, Pages 105-118

Dishan, K., Linn,V. D.(2007),'The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance'**, Journal of Applied Psychology**. Vol 92 (5), Sep 2007, pp. 1286-1298

Eran, V.G., Itai, B., Taly, B.S., Anit, S.(2007)**,'** Group - Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation'**, Journal of Educational Administration Quarterly;** v43 n4 p462-493.

Fenton – Leshore, K.S (2005) A correlation analysis among organizational citizenship behavior, teacher job satisfaction, and organizational commitment in low-performing New York City public high schools**, AAT315836. Relatived 25, March, 2009, Available on:** http://proquest.umi.com.eserv.uum.edu.my

Freathy, J.K.,(2005), ' Religious education and education for citizenship in English schools, 1934-1944'**, Journal of Ph.D., Exeter**, 55-474(BL: DXN085407)

Fred,J. F.(1995),'A descriptive examination of teachers perceived job satisfaction and organizational citizenship behaviors across four leadership styles of principals'**, journal of North Carolina State University**, 129 pages; AAT 9624962

Jennifer, A.H.B ,O'Hai, H.D.(2007),' Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior'**, Journal of Applied Communication Research.** Vol 35(3), Aug 2007, pp. 246-267

Samuel, N., Peter,S. , Eddie,D.(2006),' Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case; **Journal of School Effectiveness and School Improvement;** v17 n2 p145-177

Sean, D., Barbara, A.(2002),' The Importance of Organizational Citizenship Behavior Skills'**, Journal of Business Education Forum**; v56 n4 p46-49

Steve, W., Richard, P., Mohammed, Z. (2002),' Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards versus Fair Treatment'; **Journal of Social Psychology**; v142 n1 p33-44

Todd, D., Angelo, S.D.(2007),' What motivates organizational citizenship behaviors? Exploring the role of regulatory focus theory'**, European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol 16(3), Sep 2007, pp. 241-

Robert, B, (2007) **organizational citizenship behavior and student achievement as related to school district size in public schools of Salem County**, New Jersey, Article AAT3254838. Retrieved 25 March 2009, Available on: http://proquest.umi.com.eserv.uum.edu.my/pqdweb?did=1299823441&sid=3&Fmt=2&client

Jurewicz, M.M.(2004), **Organizational citizenship behaviors of middle School teachers: A study of their relationship to school climate and student achievement**, Article DAI-A65/02,p. 366, Aug 2004. Retrieved 16,Aug,2010, Available on:, http://proquest.umi.com.eserv.uum.edu.my/pqdweb?did=765351611&sid=1&Fmt=2&clientld=28929&RQT=309&VName=PQD.

الملحق (أ)

الدراسة الاستطلاعية

الدراسة الاستطلاعية

العوامل المؤثرة على سلوكيات الموطنة التنظيمية من وجهة نظر العينة الاستطلاعية والتي كانت عبارة عن إجابة على السؤال التالي:

ما العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية(الأعمال التطوعية) لدى معلمين ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة من وجهة نظركم ؟

نتائج الدراسة الاستطلاعية

لقد جاءت نتائج الدراسة الإستطلاعية كالتالي:

صنفت اجابات العينة ضمن محاور عدة.

أولا: احتل محور(نوع الإدارة) على المرتبة الأولى من حيث الأهمية في التأثير على ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم.

أهم ما ذكر ما يلي:

1. العلاقة الجيدة مع المديرة تجعلني أعطي بلا حدود.
2. التعزيز المادي والمعنوي من قبل الإدارة والمشرفين.
3. العلاقات الاجتماعية الناجحة بين المعلمين والإدارة وبين الموظفين بعضهم البعض.
4. وجود أهداف واضحة ومحددة لدى المعلمين تجاه عملهم.
5. البيئة المدرسية وما تتضمنه من علاقات اجتماعية بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية وبين أعضاء الهيئة التدريسية بعضهم البعض
6. أن تبدا هذه الممارسات من إدارة المدرسة لتعطي قدوة للمعلمين والطلبة لممارسة هذه السلوكيات.
7. الإدارة هي الباعث على التطوع والقامع له.
8. المشاركة في اتخاذ القرار.
9. المرونة في التعامل مع اللوائح التنظيمية.

ثانيا: (تماسك مجموعة العمل) المحور الذي جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في التأثير على ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس.

أهم ما ذكر ما يلي:

1. بث روح الفريق الواحد.
2. الروح الجماعية كلما وجدت الألفة بين المعلمين زادت روح التضحية والإيثار والتعاون والمبادرة الإيجابية.
3. زيادة سنوات بقاء المعلمين في المجموعة الواحدة يكون له تأثير ايجابي على المبادرة في الأعمال التطوعية.
4. مجموعات العمل المتآلفة تمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية بصورة واضحة وكبيرة.
5. نتشار روح الألفة والمحبة بين الأفراد.

ثالثا: (ضغوط العمل) المحور الذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في التأثير على ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس.

أهم ما ذكر ما يلي:

1. عدم إرغام المعلم على تدريس مناهج إضافية في حالة عدم وجود بعض المعلمين لظروف مرضية أو غير ذاك.
2. التقليل من عبء الأنشطة المدرسية الملقاة على كاهل المعلم لكي يستطيع تأدية عمله الأساسي بكل نشاط وحيوية.
3. إمداد المدارس بعدد كافي من المعلمين لتقليل ضغوط الحصص الأساسية وحصص الاحتياطية.
4. تقليل الضغوط النفسية والعملية تساعد على ممارسة هذه السلوكيات الخيرة. طبيعة الشخص إذا كان يميل إلى السلوكيات التطوعية أم لا.
5. طبيعة وقت الدوام لا يجعل للمعلم متسعا من الوقت للقيام بهذه الأعمال.
6. كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم أثناء وبعد الدوام.

7. قلة الدعم والحوافز المشجعة للاستمرار في هذه السلوكيات في واقع الضغوط الموجودة في بيئة العمل. للراحة النفسية والاستقرار النفسي دور في هذه السلوكيات.
8. الظروف الأسرية والتنشئة.
9. الظروف الصحية لها تأثير.

رابعا:(خصائص الفرد) المحور الذي جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في التأثير على ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس.

أهم ما ذكر ما يلي:

1. حب مهنة التدريس كمهنة لتغيير سلوك الطلبة تقديم ما هو مفيد لهم.
2. تقديم المادة العلمية للطالب بهدف الارتقاء بسلوكه وليس فقط للامتحانات.
3. رغبتي الأكيدة في أن أوصل الطالب إلى مستوى الباحث عن المعرفة والمطور لها.
4. حب الدين حيث أن ديني يربي في شخصيتي حب التطوع ومساعدة الآخرين.
5. حب مساعدة الغير.
6. الرغبة الجادة في العطاء
7. حب الوطن يدفع المعلم للتضحية والبذل والعطاء لخدمة الوطن. الدافعية الذاتية لمساعدة الآخرين أثناء المرور بظروف معينة تصديقا للمقولة " يوما لك ويوما عليك" و"كما تدين تدان".
8. الرغبة في تطوير الذات سواء من خلال السلوكيات التطوعية او الالتحاق بدورات على حساب الشخص نفسه.
9. تحويل هذه السلوكيات عند الفرج إلى إشباع ذاتي للنجاح وإثبات الذات ويكون الوازع والمردود ذاتي.
10. حب المساعدة الذي قد يتأصل في نفوس بعض المعلمات.
11. الضمير اليقظ يعمل على المساندة في المواقف الفجائية والعمل دون مقابل بهدف الإرتقاء بهذه المنظمة.

الملحق (ب)

الاستبانة الأولية

استبانة العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم.

سلطنة عمان

جامعة مؤته

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الأصول والإدارية التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي والعام من وجهة نظر مدرائهم ولذلك ترجوا الباحثة تعاونكم الايجابي في الإجابة على بنود الاستبانة علما بأن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

متمنين لكم سلفا حسن تعاونكم

الباحثة: عائشة أحمد الحضرمية

أولا: البيانات الشخصية

اختار البديل المناسب من بين البدائل الموجودة

النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالريوس أو أكثر

سنوات الخبرة الإدارية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانيا:

المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية

تلك السلوكيات الاختيارية التي يسلكها الموظفون داخل المنظمة التعليمية(المدارس) وهي سلوكيات غير مطلوبة بشكل مباشر وواضح من الموظف، حيث لا تعد من المتطلبات الرسمية لعمله وهذه السلوكيات في المنظمة لايعاقب تاركها ولا يثاب فاعلها بشكل فوري ولكنها تساعد على تحسين العلاقات بين زملاء العمل أو الموظفين أو المتعاملين معهم ويستعان بها أثناء المفاضلة التنافسية بين الموظفين وبالتالي يكون لها عظيم الأثر في رفع مستوى الأداء والكفاءة والفاعلية في المنظمة ومن الأمثلة عليها:

تحمل الاحتياطي في حالة غياب أحد المعلمين في المدرسة.

شرح بعض الدروس في حالة مرض أحد الزملاء من نفس التخصص.

مساندة المعلمين الجدد بالمدرسة وتوضيح طبيعة العمل بالمدرسة.

تقديم أفكار جديدة لإدارة المدرسة لتطوير العمل بالمدرسة.

حضور العديد من الدورات التدريبية بهدف تطوير ذاته في الأوقات غير الرسمية وعلى نفقته لتحسين أداء العمل.

المبادرة في العمل قبل وبعد الدوام الرسمي بهدف انجاز مهمات مطلوبة منه.

المبادرة في ضبط سير العمل في المدرسة أثناء زيارة المسئولين المفاجئة للمدرسة.

ثالثا: تعليمات للإجابة على الاستبانة:

تتكون الاستبانة من عدة محاور رئيسية حيث أن كل محور يمثل عاملا من العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من الفقرات الدالة عليها

الرجاء قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بدقة متناهية ثم تفضل بوضع الرقم المناسب لتعبر عن درجة تأثير هذه الفقرة من وجهة نظرك.

مثال توضيحي:

مؤثر جدا	مؤثر	متوسط التأثير	قليل التأثير	لايؤثر
1	2	3	4	5

الفقـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـرات	درجة التأثير
شعور المعلم بأن الاعباء في العمل يتم توزيعها بشكل غير عادل	2

هذه الإجابة تدل على ان العبارة المذكورة تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية.... وهكذا

مؤثر جدا	مؤثر	متوسط التأثير	قليل التأثير	لايؤثر
1	2	3	4	5

م	الفقـــــــــــــــــرات	درجـــة التأثير
	المحور الأول: نوع الرقابة	
1	الرقابة الدقيقة والمباشر من قبل الإدارة ونوعية الإشراف التربوي.	
2	إقناعي بأن مدير المدرسة يدعى النهوض بأدائي.	
3	شعوري إنما زيارة المسئول المباشر هدفه تصيد الأخطاء.	
	المحور الثاني: القدوة القيادية	
4	قيام الإدارة المدرسية بأعمال تطوعية بصورة مستمرة تدفعنا إلى الاقتداء بهم.	
5	الكادر الإداري مثلا يحتذي به في الممارسات التطوعية داخل المدرسة وخارجها.	
6	مدير المدرسة يداوم في أوقات غير أوقات الدوام الرسمي لانجاز اعمال تطوعية تخدم المنظمة التربوية.	
7	لقاءاتنا التربوية غالبا ما تكون دافع للأعمال التطوعية.	
8	قلة مبادرة الإدارة بالأعمال التطوعية وخاصة فترة الأزمات وتحويل الأعمال إلى المعلمين بالمدرسة للقيام بها.	
	المحور الثالث: الرضا الوظيفي	
9	- شعوري بأن ما يقدم لي ماديا يرضي طموحي.	
10	- الثناء من قبل مسئولي المباشر يشعرني بالفخر.	
11	- رغب من ترك الوظيفة لكثرة الأعباء فيها.	
12	- تشجيع مديري لانجازاتي يجعلني أحب عملي.	
13	- شعوري بالرضا عن عملي تدفعني إلى تجويد العمل.	
14	- الإنماء المهني المستمر يجعلني أفهم عملي واحرص على الاستمرار فيه.	
15	- طبيعة العمل تناسب مع إمكاناتي العملية.	
16	- التحفيز المادي يشعرني بالرضا.	
17	- اشعر بالمتعة عندما أمارس وضيفتي.	
18	- الاستمتاع بمباشرة العمل اليومي.	

	المحور الرابع: العدالة التنظيمية	
19	ـ الأجر المادي يتناسب مع ما أقوم به من أعمال.	
20	ـ الترقيات تأخذ بعين الاعتبار التميز في العمل.	
21	ـ الواسطة هي الأساس في الترقيات.	
22	ـ صنع القرار لا يستوعب أراء المعلمين في المنظمة.	
23	- يتم توزيع العمل في المنظمة التربوية بصورة عادلة.	
24	-إحساس الموظف بأن ما يقوم به من أعمال تطوعية يقدرها رئيسه المباشر ويستفاد منها في تقييم أدائه.	
25	-طريق تقييم الأداء يعتمد على المجهود المبذول من قبل الموظف.	
26	تقييم الأداء الوظيفي تتدخل فيها الميول الشخصية والواسطة	
27	إحساس بالظلم عندما يتم توزيع العمل بين العاملين في المنظمة.	
28	الشورى سياسة يسعى المدير لممارستها أثناء صنع القرارات.	
29	الديمقراطية مسلك حضاري يحاول المدير غرسه في جميع قراراته.	
30	- يناقش مدير المدرسة الأعمال المتعلقة بالعمل بين المعلمين.	
31	-عدم اكتراث مدير المدرسة بآراء المعلمين وإن كانت صائبة.	
	المحور الخامس: وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة	
32	-جميع الأعمال لتطوعية التي نقوم بها محفوظة لمدير المدرسة ويلجأ لها في تقييم الأداء الوظيفي	
33	- مدير المدرسة يثني دائما على الأعمال التطوعية ويقدر ممارستها	
34	- أصحاب الأعمال التطوعية أكثر احتراما عند مدير المدرسة	
35	-عدم اهتمام مدير المدرسة بما أقوم به من جهد تطوعي	
36	-تخصيص احتفالية خاصة بالمدرسة لتكريم المعلمين الذين يقومون بأعمال تطوعية	
	المحور السادس:المحيط الاجتماعي المساند	
37	-المعلمون المتطوعون محترمون من قبل الجميع بالمدرسة	
38	-شعور المعلم المتطوع بأنه مستغل دائما	
39	-إحساس الزملاء في العمل بأن العمال التطوعية تزيده فخرتا واعتزاز بين المجموعة	

40 41	-مدير المدرسة قدوة حقيقية في ممارسة العمل التطوعي في المدرسة وخارجها -الاستهزاء والسخرية من قبل الزملاء مصير من يقوم بأعمال تطوعية.	
 42 43 44 45	**<u>المحور السابع: تماسك مجموعة العمل</u>** -شعوري بأني جزء من مجموعة العمل. -الصداقة القوية بيني وبين أفراد المجموعة. -قائد المجموعة يشعرنا بأننا مجموعة ولسنا أفرادا – نجاحنا واحد وخسارتنا واحدة. -اشعر برغبة في وجودي مع أفراد المجموعة دائم.	
 46 47 48 49 50 51 52 53	**<u>المحور الثامن: بعض خصائص الفرد</u>** -الشعور بالملل لطول فترة خدمتي بالمنظمة -عدم قدرتي على مجاراة التغييرات في هذا العصر -كبر سني -صغر سني -طبيعة الحياة في منطقتي تدفعني لأعمال تطوعية بشكل مستديم -الشهادات العلمية تزيده اقتناعا بالعمل التطوعي -تربيتي الأسرية غرس في شخصيتي حب التطوع والعطاء اللا محدود -حبي لوطني يدفعني بأن ابذل كل ما في وسعي لرفعته	

ولكم جزيل الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

الموضوع: تحكيم استبانة

العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم

الفاضل/ الدكتور:...المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان" العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية بجامعة مؤتة ولتحقيق هذه الدراسة أعدت الباحثة أداة لقياس العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية من خمسة محاور.

ونظرا لما تتمتعون به من دراية في مجال البحث العلمي وسمعة علمية في التخصص، فأنني أرجو منكم التفضل بإبداء رأيكم حول:

صلاحية الفقرات في كل محور، ومدى انتمائها للمحور التي أدرجت ضمنه، ووضوحها،ودقة صياغتها، وكذلك مدى ملائمة مقياس الإستبانة، واقتراح ما ترونه مناسبا من حذف وإضافة وتعديل،علما بأن الأداة سوف تعتمد على المقياس التالي:

درجة التأثير				
مؤثر جدا	مؤثر	متوسط التأثير	قليل التأثير	لا يؤثر

شاكرة لكم حسن تعاونكم، ومثمنة لكم الجهود العلمية المبذولة في تحكيم الإستبانة

يرجى التكرم بتعبئة البيانات التالية:

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم(الثلاثي)...

الدرجة العلمية..............................التخصص.......................

مقر العمل.................................سنوات الخبرة..................

المحور الأول: نوع القيادة:

م	الفقـــــــــــــــــرات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير واضحة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
1	يسعى مدير المدرسة للارتقاء بالمستوى المهني لمعلميه.						
2	يبقى مدير المدرسة على اتصال مباشر بالمعلمين.						
3	يقوم مدير المدرسة بجمع المعلومات بصورة مستمرة.						
4	يداوم مدير المدرسة في أوقات غير أوقات الدوام الرسمي لإنجاز أعمال تطوعية تخدم المدرسة.						
5	تسعى اللقاءات التربوية لبث ثقافة العمل التطوعي.						
6	يؤخذ بآراء المعلمين أثناء صنع القرارات المدرسية.						
7	غرس الديمقراطية مسلك حضاري لمدير المدرسة.						
8	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات الإدارية لمعلميه.						
9	يركز مدير المدرسة معظم السلطات في يده.						
10	لا أشعر بأن لمدير المدرسة دور واضح في المدرسة						
11	يستخدم مدير المدرسة الأساليب القمعية،والتهديدية،وكبت الحريات مما يجنبنا القيام بأي عمل تطوعي.						
12	يهتم مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية بين المعلمين						

المحور الثاني: العدالة التنظيمية: إدراك المعلم لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها في مدرسته من قبل الإدارة المدرسية؛ وذلك من خلال مقارنة ما قدمه من جهد وما تلقاه من مردود مقارنة بنظرائه من المعلمين.							
م	الفقـــــــــــــــــــــرات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير واضحة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
13	يدفعني الشعور بالرضا عن عملي إلى مزيد من تجويد العمل.						
14	إمكاناتي العلمية تتناسب مع طبيعة عملي.						
15	اشعر بالمتعة عندما أمارس مهام عملي.						
16	يدفعني حبي لوطني لبذل كل ما في وسعي لرفعته.						
17	يتناسب الأجر المادي مع ما أقوم به من أعمال.						
18	يؤخذ بعين الاعتبار التميز في العمل أثناء تقييم أدائي الوظيفي.						

المحور الثالث: وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة:أي وجود نظام لحفظ وتوثيق الأعمال التطوعية للاستعانة بها في التغذية الراجعة أو توجيه جهود الأفراد في المسار الصحيح والاستفادة منها عند المفاضلة التنافسية.							
م	الفقـــــــــــــــــــرات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير واضحة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
19	يوزع مدير المدرسة العمل المدرسي بصورة عادلة.						
20	يعتمد مدير المدرسة في تقييم الأداء على المجهود المبذول من قبل المعلم.						
21	يوجد توافق بين مؤهلاتي العلمية وما أحصل عليه من أجر.						
22	يجمع مدير المدرسة المعلومات الوافية قبل اتخاذ أي قرار خاص بالعمل.						
23	أحس بالظلم عندما يتم توزيع العمل بين المعلمين بالمدرسة.						
24	تشجيع مدير المدرسة لإنجازاتي يجعلني أحب عملي						
25	يحفظ مدير المدرسة جميع الأعمال التطوعية ليوظفها أثناء تقييم الأداء الوظيفي للمعلم.						
26	يثني مدير المدرسة على ممارسة الأعمال التطوعية.						
27	يحترم مدير المدرسة أصحاب الأعمال التطوعية أكثر من غيرهم.						
28	يهتم مدير المدرسة بما أقوم به من جهد تطوعي.						
29	يقوم مدير المدرسة بتخصيص احتفالية خاصة لتكريم المعلمين الذين يقومون بأعمال تطوعية.						
30	يأخذ مدير المدرسة أعمال المعلم التطوعية في الحسبان عند المفاضلة التنافسية.						

المحور الرابع:بيئة العمل المساندة: أي وجود المعلم في بيئة اجتماعية تتشكل من مجموعة أفراد، وزملاء عمل يبدون استحسانهم،ويظهرون احترامهم، وتقديرهم، وتقبلهم للسلوكيات التطوعية.

م	الفقـــــــــــــــرات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير واضحة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
31	يحصل المعلمون المتطوعون على احترام الجميع بالمدرسة.						
32	يشعر المعلم المتطوع بالفخر في المحيط المدرسي.						
33	يحس الزملاء في العمل بأن الأعمال التطوعية تزيدهم فخرا واعتزازا بين المجموعة.						
34	يقتدى بمدير المدرسة لممارسته للعمل التطوعي في المدرسة وخارجها.						
35	أجد أن قناعاتي وقيم المدرسة في الأعمال التطوعية متشابهة بصورة كبيرة.						

المحور الخامس: تماسك مجموعة العمل: يعني التقارب أو الوحدة في أهداف، وسلوك، واتجاهات أفرادها وتنشأ حالة التماسك في الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخل الجماعة.

م	الفقـــــــــــــــــــــرات	وضوح العبارة		دقة الصياغة		مدى الارتباط بالمحور	
		واضحة	غير واضحة	دقيقة	غير دقيقة	مرتبطة	غير مرتبطة
36	إدراك المعلم بأنه جزء أساسي من مجموعة العمل.						
37	بناء المعلم صداقة قوية بينه وبين أفراد المجموعة.						
38	يشعرنا قائد المجموعة بأننا مجموعة ولسنا أفرادا نجاحنا واحد وخسارتنا واحدة.						
39	اشعر برغبة في وجودي مع أفراد المجموعة دائما.						
40	وجود روابط أخوية قوية بين أفراد المجموعة.						

ولكم جزيل الشكر

الملحق (ج)

الاستبانة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان" العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة التربوية بجامعة مؤتة.

ويتطلب الجانب الميداني القيام بجمع معلومات وبيانات عن موضوع الدراسة المشار إليها؛ ولتحقيق ذلك فقد أعدت الباحثة أداة لقياس العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية تتكون من خمسة محاور: الأول نوع القيادة، الثاني العدالة التنظيمية، الثالث إجراءات تقييم سلوك المواطنة التنظيمية، الرابع بيئة العمل المساندة، الخامس تماسك فريق العمل. وتأمل الباحثة منكم التعاون الصادق والموضوعي في الإجابة عن فقرات الإستبانة، علما بأن تلك الإجابات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط مع أهمية مراعاة الأمور التالية:

1. الإجابة عن جميع فقرات الإستبانة.
2. إعطاء حكم واحد فقط من بين الأحكام المتدرجة الخمسة للفقرة الواحدة.
3. لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خطأ، بل رأيكم وتقييمكم الشخصي هو الصواب.

شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي.

عائشة الحضرمية

أولا: البيانات الشخصية

النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس أو أعلى

سنوات الخبرة:

☐ 1- 5 سنوات ☐ 6-10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانيا: تعليمات للإجابة عن الإستبانة:

تتكون الإستبانة من(40) فقرة تمثل خمسة محاور رئيسية حيث أن كل محور يمثل عاملا من العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من الفقرات الدالة عليها الرجاء قراءة كل فقرة من فقرات الإستبانة بدقة متناهية ثم تفضل بوضع(√) على يسار كل فقرة لتعبر عن درجة تأثيرها من وجهة نظرك. مثال

الفقـــــــــــــــــــــــرات	درجة التأثير				
	مؤثر جدا	مؤثر	متوسط التأثير	قليل التأثير	لا يؤثر
شعور المعلم بأن الأعباء في العمل يتم توزيعها بشكل غير عادل	√				

هذه الإجابة تدل على أن العبارة المذكورة تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمي بدرجة عالية.... وهكذا

ثالثا:المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية:

تلك السلوكيات الاختيارية الفردية التي يسلكها المعلمون دخل المدارس وهي سلوكيات غير مطلوبة بشكل مباشر، حيث لا تعد من المتطلبات الرسمية لعمله وهذه السلوكيات لا يعاقب تاركها ولا يثاب فاعلها بشكل فوري ولكنها تساعد في تحسين العلاقات بين زملاء العمل ويستعان بها أثناء المفاضلة التنافسية بينهم وبالتالي يكون لها عظيم الأثر في رفع مستوى الأداء والكفاءة والفاعلية في المدرسة ومن الأمثلة عليها:

1. تحمل الاحتياطي في حالة غياب أحد المعلمين في المدرسة برغبة ذاتية.
2. مساندة المعلمين الجدد بالمدرسة وتوضيح طبيعة العمل لهم.
3. تقديم أفكار جديدة لإدارة المدرسة لتطوير العمل بالمدرسة.

م	الفقرات	درجة التأثير				
		مؤثر جدا	مؤثر	متوسط التأثير	قليل التأثير	لا يؤثر
المحور الأول:نوع القيادة:هي مجموعة الجهود والممارسات التي يمارسها مدير المدرسة لتحريك المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة.						
1	يسعى مدير المدرسة للارتقاء بالمستوى المهني لمعلميه.					
2	يحرص مدير المدرسة على اتصال مباشر بالمعلمين.					
3	يقوم مدير المدرسة بجمع المعلومات عن الأعمال التطوعية بصورة مستمرة.					
4	يتواجد مدير المدرسة في أوقات غير أوقات الدوام الرسمي لإنجاز أعمال تطوعية تخدم المدرسة.					
5	يتم نشر ثقافة العمل التطوعي من خلال اللقاءات التربوية.					
6	يؤخذ بآراء المعلمين أثناء صنع القرارات المدرسية.					
7	يغرس مدير المدرسة قيم الديمقراطية في سلوك العاملين بالمدرسة.					
8	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات الإدارية لمعلميه.					
9	يحتفظ مدير المدرسة بمعظم السلطات في يده.					
10	لا يظهر لمدير المدرسة دور واضح في المدرسة.					
11	يستخدم مدير المدرسة الأساليب القمعية مما يجنبنا القيام بأي عمل تطوعي.					
12	يفعل مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين المعلمين.					

المحور الثاني: العدالة التنظيمية: إدراك المعلم لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها في مدرسته من قبل الإدارة المدرسية؛ وذلك من خلال مقارنة ما قدمه من جهد وما تلقاه من مردود مقارنة بنظرائه من المعلمين.

	الفقرات	درجـــــة التأثير				
		مؤثر جدا	مؤثر	متوسط التأثير	قليل التأثير	لا يؤثر
13	يدفعني شعوري بالرضا عن عملي إلى مزيد من تجويد العمل.					
14	إمكاناتي العلمية تتناسب وطبيعة عملي.					
15	اشعر بالمتعة عندما أمارس وظيفتي.					
16	يدفعني حبي لوطني لأن أبذل كل ما في وسعي لرفعته					
17	يتناسب الأجر المادي مع ما أقوم به من أعمال.					
18	يؤخذ بعين الاعتبار التميز في العمل أثناء تقييم أدائي الوظيفي.					
19	يوزع مدير المدرسة العمل المدرسي بصورة عادلة.					
20	يوجد توافق بين مؤهلاتي العلمية والأجر الذي أحصل عليه					
21	يتم توزيع العمل بين المعلمين بطريقة غير عادلة بالمدرسة					

المحور الثالث: وجود إجراءات تقييم سلوك المواطنة:أي وجود نظام لحفظ وتوثيق الأعمال التطوعية للاستعانة بها في التغذية الراجعة أو توجيه جهود الأفراد في المسار الصحيح والاستفادة منها عند المفاضلة التنافسية.						
م	الفقرات	درجـــــة التأثير				
		مؤثر جدا	مؤثر	متوسط التأثير	قليل التأثير	لا يؤثر
21	يعتمد مدير المدرسة في تقييم الأداء على المجهود المبذول من قبل المعلم.					
22	يجمع مدير المدرسة المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار خاص بالعمل.					
24	تشجيع مدير المدرسة لإنجازاتي يدفعني لحب عمل.					
25	يوثق مدير المدرسة جميع الأعمال التطوعية ليوظفها في عملية تقييم الأداء الوظيفي للمعلم.					
26	يثني مدير المدرسة على المعلمين أثناء ممارسة الأعمال التطوعية.					
27	يقدر مدير المدرسة أصحاب الأعمال التطوعية أكثر من غيرهم.					
28	يهتم مدير المدرسة بما أقوم به من عمل تطوعي.					
29	يقوم مدير المدرسة بتخصيص احتفالية خاصة لتكريم المعلمين الذين يقومون بأعمال تطوعية.					
30	يأخذ مدير المدرسة أعمال المعلم التطوعية في الحسبان عند المفاضلة التنافسية في الترقيات.					

المحور الرابع: بيئة العمل المساندة: أي وجود المعلم في بيئة اجتماعية تتشكل من أفراد مجموعة، وزملاء عمل يبدون استحسانهم، ويظهرون احترامهم، وتقديرهم، وتقبلهم للسلوكيات التطوعية.						
م	الفقرات	درجـــــة التأثير				
		مؤثر جدا	مؤثر	متوسط التأثير	قليل التأثير	لا يؤثر
31	يحصل المعلمون المتطوعون على احترام الجميع بالمدرسة.					
32	يشعر المعلم المتطوع بالفخر دائما في المحيط المدرسي					
33	يحس الزملاء في العمل بأن الأعمال التطوعية تزيدهم فخرا واعتزازا بين المجموعة.					
34	يتم الإقتداء بمدير المدرسة لممارسته للعمل التطوعي في المدرسة وخارجها.					
35	تتشابه قناعاتي وقيم المدرسة الإيجابية في الأعمال التطوعية بصورة كبيرة.					

المحور الخامس: تماسك مجموعة العمل: يعني التقارب أو الوحدة في أهداف، وسلوك، واتجاهات أفرادها وتنشأ حالة التماسك في الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخل الجماعة.

م	الفقرات	درجـــــة التأثير				
		مؤثر جدا	مؤثر	متوسط التأثير	قليل التأثير	لا يؤثر
36	يدرك المعلم بأنه عنصر أساسي في مجموعة العمل.					
37	يبني المعلم صداقة قوية بينه وبين أفراد المجموعة.					
38	يشعرنا قائد المجموعة بأننا مجموعة ولسنا أفرادا نجاحنا واحد وخسارتنا واحدة.					
39	اشعر برغبة في وجودي مع أفراد المجموعة دائما.					
40	توجد روابط أخوية قوية بين أفراد المجموعة					

الملحق (د)

قائمة المحكمين

قائمة المحكمين لإستبانه العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم

م	أسماء المحكمين	التخصص	جهة العمل
1	د/ صالحه عيسان	الأصول والأدارة التربوية أصول تربيه	جامعة السلطان قابوس
2	د/ محمود الشباطات	مناهج وطرق تدريس	جامعة صحار
3	د/ محمد النقادي	مناهج وطرق تدريس	جامعة صحار
4	د/ جمال الأشقر	مناهج وطرق تدريس	جامعة صحار
5	د/ عوده المجالي	علم نفس	جامعة صحار
6	د/ محمد خيري النوافله	مناهج وطرق تدريس	جامعة صحار
7	د/ أحمد هنداوي	الأصول والأدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
8	د/ هيثم الطوغي	الأصول والأدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
9	د/ خلف العبدي	الأصول والأدارة التربوية التربوية	جامعة السلطان قابوس
10	د/ عماد عبد اللطيف	الأصول والأدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
11	د/ عائشة سالم الحارثي	الأصول والأدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
12	د/ وجيهة العاني	الأصول والأدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
13	د/ زهره الراسبي	الأصول والأدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
14	د/ راشد الفهدي	الأصول والأدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
15	د/ عبدا لله البوسعيدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة السلطان قابوس
16	د/ جلال علي الفارسي	علم نفس	جامعة السلطان قابوس
17	د/ بكار سليمان بكار	علم نفس	جامعة السلطان قابوس
18	د/ عبد الحميد سعيد حسني	علم نفس	جامعة السلطان قابوس
19	د/ سيف ناصر المهري	مناهج وطرق تدريس	جامعة السلطان قابوس
20	د/ناجي ديسقبورس ميخائيل	مناهج وطرق تدريس	جامعة السلطان قابوس

ولكم جزيل الشكر و التقدير

الباحثة

الملحق (هـ)

خطابات تسهيل مهمة

Sohar University

Office of Vice-Chancellor

جامعة صحار

مكتب رئيس الجامعة

الرقم: ٢٠١١/١٩٣

الموافق:٢٣ربيع الاخر١٤٣٢ه

التاريخ:٢٨ مارس ٢٠١١م

الفاضل / مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير المحترم،،،

وزارة التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..وبعد:

الموضوع: الباحثه/ عائشة بنت أحمد بن محمد الحضرمي.

تقوم الفاضلة/ **عائشة بنت أحمد بن محمد الحضرمي** بإجراء بحث بعنوان " **العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم** " كمتطلب من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية في جامعة صحار، راجياً التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تنفيذ الدراسة من خلال تطبيق الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د. عبود بن حمد الصوافي

رئيس الجامعة

المرفقات:

- مخطط الدراسة
- أدوات الدراسة

Great Future Begin With Great Education

P.O. Box: 44, P.C.: 311, Sohar, Sultanate of Oman - Tel.: 26720101, Fax: 26720102

سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة شمال

الرقم : / /
التاريخ : / / ١٤٣هـ
الموافق : ٨/ ٥/ ٢٠١١م

دائرة تنمية الموارد البشرية
قسم التدريب والإنماء المهني

الأفاضل / مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الأفاضل / المكلفين والمكلفات بإدارات المدارس المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،، وبعد . . .

الموضوع :(تسهيل مهمة باحث)

بناء على كتاب المكتب الفني للدراسات والتطوير رقم (11043620) بتاريخ 2011/5/7م، والمتضمن تسهيل مهمة الباحثة/ / عائشة بنت أحمد بن محمد الحضرمية طالبة دراسات عليا ماجستير بجامعة صحار ، تخصص الإدارة التربوية تقوم بإجراء دراسة حول (العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم) ، وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي ومديري المدارس التابعة للمنطقة .

لذا يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة ، وفي حالة وجود أي استفسار يمكن الاتصال بالباحثة مباشرة على هاتف رقم (99235126) , شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

محمد بن مبارك السعيدي
مدير دائرة تنمية الموارد البشرية

هاتف : ٢٦٨٤٠٢٥٥ فاكس : ٢٦٨٤٢١٧١ ص.ب: ٢٠٠ الرمز البريدي : ٣١١ - صحار

المعلومات الشخصية

الاسم: عائشة بنت أحمد بن محمد الحضرمية

الكلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

التخصص: إدارة تربوية

السنة: 2006

هاتف: 99420262

بريد إلكتروني: Aysha.alhadrame05@moe.om